



**Универзитет „Гоце Делчев” - Штип
Економски факултет – Штип
МБА менаџмент**

Радмила Трајкова

**ПРОМЕНЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ДИЗАЈНИРАЊЕ
НА ОСИГУРИТЕЛНИТЕ ДРУШТВА И ОСИГУРИТЕЛНИТЕ
ИНТЕРМЕДИЈАРИ**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, 2014



UNIVERZITY OF GOCE DELCEV - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA Management

Stip

Radmila Trajkova

**CHANGES AND THEIR IMPACT ON THE DESIGN INSURANCE
COMPANIES AND INSURANCE INTERMEDIARY**

- MASTER THESIS-

Stip, 2014

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. д-р Ристо Фотов

Редовен професор, Економски факултет

Член: проф. д-р Ристе Темјановски, претседател

Член: проф. д-р Трајко Мицески

На мојата КИКИ

„Промените и нивното влијание врз дизајнирање на осигурителните друштва и осигурителните интермедијари“

Краток извадок

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување.

Осигурителната дејност е изложена на континуирани промени кои произлегуваат од надворешни и од внатрешни фактори. За да можат да бидат конкурентни на пазарот, покрај глобалните процеси кои дејствуваат, осигурителните компании мораа успешно да ги препознаат промените со кои се соочуваат и да развијат најсоодветен модел за успешно управување со промени кои ќе одговараат на нивните потреби.

Промената подразбира неизвесност бидејќи иднината никогаш не може целосно да се предвиди. Неизвесноста ќе се зголеми ако не постојат јасни информации за насоката и начинот на спроведување на промените.

Клучни зборови: промени, осигурителни друштва, посредници, компании, структура, стратегија

„Changes and their impact on the design of insurance companies and insurance intermediary“

Abstract

Organizational change is a necessity for any organization because of the need to adapt to the dynamic external environment .

The insurance business is exposed to kontinuierlichen changes arising from external and internal factors. In order to be competitive in the market, despite the global processes that acted, insurers must successfully identify the changes they face and to develop the most appropriate model for successful change management that will fit their

The change involves uncertainty because the future can never fully predict. Uncertainty will increase if there is no clear information about the direction and the manner of implementing the changes .

Keywords: change, insurance companies, brokers, companies, structure, strategy

СОДРЖИНА

Вовед

1. Промени и нивните влијанија по видови промени

- 1.1. Природата на промените.....
- 1.2. Класификација на промените.....
- 1.3. Елементи за преферирање на успешна промена.....
- 1.4. Видови промени.....
 - 1.4.1. Инкрементални промени.....
 - 1.4.2. Радикални промени.....
- 1.5. Посебни приоди при воведување на промени.....
 - 1.5.1. Промени во работните активности (технологии).....
 - 1.5.2. Промени во стратегијата и тактиката.....
 - 1.5.3. Промени во структурата на организациите.....
- 1.6. Намалување на отпорот кон промените и прифаќање на промените..

2. Осигурителните друштва како организациски субјекти и нивното соочување со промените

- 2.1. Друштва за осигурување.....
- 2.2. Брокерски друштва за осигурување.....
- 2.3. Застапници во осигурување.....
- 2.4. Агенти за осигурување.....

2.5. Банкоосигурување.....

2.6. Глобалните

3. Модел за успешно управување со промени во осигурителните друштва

3.1. Дијагностицирање на состојбите и иницирање на промени во осигурителните друштва.....

3.2. Креирање стратегија за осознавање промени во осигурителните друштва.....

3.3. Креирање стратегија за прифаќање и имплементација на позитивните промени во осигурителните друштва.....

3.4. Континуирано унапредување на моделот за правилно управување со промени во осигурителните друштва.....

Анекс 1

Заклучок.....

Користена литература.....

Вовед

Сè поголемата динамика, неизвесноста и дејствувањето на глобален светски пазар со кои се соочуваат организациите ја наметнува неминовноста од промените во организациските процеси и структури. Значајноста на органizaциски промени е сè поголема и интензитетот со кои се случуваат промените е се поизразен.

Успешната адаптација кон промените е од суштинско значење за развојот на организацијата, колку поефикасно организацијата се справува со промените, толку е поголема веројатноста дека таа организација ќе напредува. За една организација, управувањето со промените значи дефинирање и спроведување на процедури и технологија со цел да се справи со промените во деловното опкружување со кои постојано се соочува.

Промените во организациите се случуваат со различен интензитет, понекогаш се мали подобрувања во кратки периоди, а понекогаш големи проекти во подолги периоди кои имаат големо влијание врз подобрувањето на секојдневните бизнис операции. Не постои дефинирана рамка или шема според која се случуваат промените во организациите, ниту пак нивниот исход може однапред да се знае и предвиди. Не секоја промена со која се соочуваат организациите и која ја имплементираат во своето работење обезбедува позитивни импликации за организациското работење.

Органizaциските лидери треба да бидат во можност да ги искористат предностите од промените за успешен напредок на нивните организации, но исто така тие треба да бидат во можност да ги минимизираат негативните последици кои промените можат да ги остават на организациското работење, треба да постои флексибилна структура која ќе овозможи брза и навремена имплементација на промената.

Управувањето со организациските промени се однесува на подготвување на организацијата да ги прифати и имплементира инкременталните и радикалните промени во организацијата вклучувајќи ги и промените во културата, процедурите, политичките промени, промените во физичката средина, како и промените на вработените, односно нивните вештини и одговорности.

Осигурителната дејност е изложена на континуирани промени кои произлегуваат од надворешни и од внатрешни фактори. За да можат да бидат конкурентни на пазарот, покрај глобалните процеси кои дејствуваат, осигурителните компании мораа успешно да ги препознаат промените со кои се соочуваат и да развијат најсоодветен модел за

успешно управување со промени кои ќе одговараат на нивните потреби. Организациските промени со кои се соочуваат осигурителните компании можат да бидат иницирани од работните активности или технологии, промени во стратегијата и тактиката и промени во структурата. Во продолжение на магистерската работа овие промени ќе бидат подетално разгледани.

Постојат многу видови промени кои се класифицирани според различни приоди. Независно со кој вид промена се соочуваат осигурителните компании тие треба да бидат свесни за постоењето на промените и да одржуваат чекор со нив, во никој случај не треба да бидат одбегнувани или игнорирани, лидерите на осигурителните компании мора успешно да управуваат со промените и да знаат кога е потребно да иницираат промена во работата со цел да се зголеми инвентивноста, креативноста и квалитетот на работата.

Глава 1

1. Промени и нивните влијанија по видови промени

1.1. Природата на промените

Значајноста на организациските промени е си поголема во организациските системи од секаков вид, облик и големина. Притисокот од околината е си поголем и поголем, но исто така и влијанието на внатрешните промени кои настануваат со континуираниот работен процес.

Организациските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување. Постојаните промени во средината како што се : нови барања на клиентите, соочување со конкуренцијата, соочување со нов донатор, изменета владина политика, променета социјално-политичка средина мора да бидат проследени со соодветна реакција на организацијата: промена на правилата, системите и процедурите, промени во работната изведба, нови продукти и услуги, друг начин на раководење и сл.

Кога станува збор за организациските промени, всушност се мисли на сите можни промени во една организација, а не само на организацискиот дизајн во одреден бизнис. Може да се имплементираат промени во трошочната структура, подобрување во технологијата, во продажните и маркетинг процеси , односно во целокупното работење на една организација.

Промената го опишува процесот на транзиција (премин) од состојба која е постоечка до нова (посакувана) состојба. Целокупниот процес на транзиција од постоечка, односно во моментот затекнатата состојба, до посакувана состојба претставува активност на станување различен или модификација на нешто. Оваа активност на станување различен или модификација на нештото има одредена цел, а тоа е да се подобри тоа нешто.

Во литературата постојат многу дефиниции за тоа што претставуваат организациските промени. Наједноставно објаснување за организациската промена е дека таа всушност е процес на поместување на одредени услови или ситуација од нивната сегашна состојба на нови, различни состојби. Промената може да се движи во размер од многу мали

промени во процедурите или технологијата, кои се на некои начин и незначителни за работните процеси, до револуционерни промени кои имаат влијание врз целокупното општествено работење. Зборот "промена" често се користи за да се опише состојба која е предизвикана и се случува во надворешната средина на организацијата, но поттикнува влијание на работните процеси во внатрешноста на организацијата¹.

Промената подразбира неизвесност, бидејќи иднината никогаш не може целосно да се предвиди. Неизвесноста ќе се зголеми ако не постојат јасни информации за насоката и начинот на спроведување на промените. Доколку отсуствуваат овие информации вработените би можело да одбијат да соработуваат со што и самата промена тешко или воопшто нема да може да се спроведе. Со цел да се постигне успешно имплементирање на промените потребно е да постои доволно поддржувачки сили внатре, но надвор од организацијата. Само силна коалиција на вработените, менаџментот, но и на членовите на управниот одбор може успешно да ги спроведе промените. Понекогаш е потребна и поддршка од надвор за да се спроведат промените.

Организациските промени претставуваат важни прашања во организациите. Организациски промени се јавуваат како реакција на постојаното менување на животната средина. Успешното имплементирање на организациски промени во работењето на организациите не претставува само процес на приспособување, туку бара и одредени способности за управување со промените. Тоа е процес во кој една организација ја оптимизира ефикасноста и се стреми да функционира кон својата идеална состојба².

Организациските промени претставуваат процес кој носи подобрување кај бизнисите. Нивното присуство е перманентно во бизнис животот на менаџерите, па затоа се јавува потреба од нивно правилно имплементирање и менаџирање, со цел да се избегнат нивните можни негативни влијанија и консеквенции.

¹ Thomas V. Mecca „BASIC CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE FOR ADMINISTRATIVE LEADERS“, Ed. D. September 25, 2004

² Jeaw-Mei Chen, Mein-Woei Suen, Mei- Jong Lin, Fu-An Shieh „Organizational Change and Development“ ; “The National Civil Servant Training Institution” February, 2001

Американските научници Van de Ven и Poole (1995) во нивните истражувања сметаат дека причините за организациските промени можат да се објаснат со една од следниве теории: телеологична теорија, теорија на животен циклус и дијалектичка теорија.³

Според телеологичената теорија се смета дека организациските промени се обид да се постигне идеална состојба, преку континуиран процес на извршување, евалуација и реструктурирање. Овој пристап е во основата на многу организациски теории на промени, вклучувајќи: функционализам, донесување одлуки, доброволност, општествената конструкција, адаптивни учења и на повеќето модели на стратешко планирање и поставување цели.

Теоријата на животен циклус тврди дека организацијата е субјект кој е во постојана зависност од надворешната средина преку континуиран процес на фазите на раѓањето, растот, созревањето и опаѓањето.

Дијалектичката теорија се базира на хипотезата дека организацијата е како мулти-културно општество со спротивставени вредности. Кога една сила особено доминира над другите, се воспоставува нова организациска вредност, а со самото тоа се поставуваат и нови организациски цели што резултира во организациски промени.

Кога станува збор за имплементација на процесот на промени неопходно е да се изнајде начин да се обезбеди решеност за спроведување на промените, да се совлада можниот отпор така што промената ќе резултира во унапредување на работите, а не во хаос, односно ќе се поттикне нејзиното креативно наспроти деструктивно влијание. За да се избегне создавањето на хаотична ситуација, потребно е да се направи добра стратегија за организациските промени.

Во одредена ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, добро испланираната стратегија за промени е потребна за да бидеме сигурни дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата.

Во процесот на развивање на стратегија за промена на една организација, од клучна важност е да постои свесност за разликата помеѓу она што би требало да се промени (содржините) и начинот на кој што би се извела промената (процесот), односно начинот на имплементација на промената во работните задачи.

³ Andrew Pettigrew , Howard Thomas & Richard Whittington „*Strategy and Management*“, London ECIV ISP , 2002

Промените претставуваат динамични, постојани и комплексни процеси. Промените можат да настанат од национални и меѓународни случувања и настани, да се случат како дел од влијанијата во општествената средина, да бидат исценирани од начинот на кој организациите се структурирани и го водат нивниот бизнис, од политички и социоекономски проблеми, како и од општествените норми и вредности⁴.

Промените што настануваат во сите сегменти на денешното општество, како и внатрешните потреби на компаниите придонесуваат за стимулирање на развојот на менаџментот на промени. Глобализацијата и промените на пазарот, современите трендови во управувањето, конкуренцијата, како и други надворешни фактори, но и внатрешните потреби на компаниите во насока на зголемување на ефективноста и ефикасноста, подобрувањето на внатрешните процеси, оптимизацијата на кадарот, поголема кохерентност и соработка, промената на културата во организацијата, ориентацијата кон потребите на клиентот и др. често доведуваат до процеси на промени.

Промените се случуваат во секоја организација. Некои организации имаат капацитет навремено да ги препознаат промените кои се случуваат како во надворешното опкружување така и во самата организација, а тоа резултира со се поголем раст, додека други организации можат да имаат проблем во навремената индификација и имплементација на промените во нивните деловни операции кое би резултирало со пад на работата. Исто така кај многу организации може да се јави и потреба за промена на визија на организацијата и тоа не само еднаш, туку можно е повеќекратно менување на работните визии на организацијата во зависност од настанатите промени. Начинот на препознавање, развивање, управување и имплементација на промените е клучот за успешно справување со промените и искористувањето на конструктивните можности кои ги носат со нив, за да резултираат за подобрување на општата состојба на организациите.

⁴ Thomas G. Cummings, Christopher G. Worley „*Organization Development & Change*“, University of Southern California Pepperdine University, 2009

1.2. Класификација на промените

Во моментот кога се јавуваат промените во организациите настанува процес на трансформација. Организационската промена се случува кога бизнис стратегиите, визијата, мисијата или одредени деловни сегменти на една организација се менуваат. Исто така постапката на имплементација на промените во делвното работење е позната и како реорганизација, реструктурирање и пресврт во деловните активности.

Организациските промени доаѓаат во многу форми и големини. Во литературата постојат многу различни класификации на промените според најразлични критериуми. И покрај многуте класификации кои постојат во менаџментот за управување со промените најчесто се застапени следниве три модели за управување со промените⁵.

- Левиновиот модел на управување со промените
- McKinsey 7-S моделот
- Моделот на Котер промени во осум чекори

Левиновиот модел на управување со промените е создаден во 1950 година од страна на психологот Курт Левин. Левин забележал дека мнозинството од луѓето имаат тенденција да сакаат да работат во рамките на одредени зони на безбедност. Тој конструирал три фази на промени :

Првата фаза е наречена фаза на одмрзнување, а карактеристично за оваа фаза е тоа што повеќето луѓе прават активен напор да се спротивстават на промените со кои се соочуваат. Со цел да се надмине оваа тенденција, периодот на одмрзнување или топење мора да се поттикне со помош на мотивациони активности.

Процесот на транзиција настанува откако промената е иницирана, а организацијата се наоѓа во период на транзиција, која може да трае извесно време. Успешното лидерство и сигурноста се неопходни за процесот да биде успешен и да резултира со очекуваните вредности .

Последната фаза од Левиновиот модел на управување со промените е е постапката на повторно замрзнување откако промената е прифатена и успешно

⁵ Three Types of Change Management Models Bree Normandin; August 28, 2012
<http://quickbase.intuit.com/blog/2012/08/28/three-types-of-change-management-models/>

имплементирана, а компанијата станува стабилна и се обидува да ги воспостави своите работни задачи и активности под новите насоки.

Овој модел за управување со промените е широко распространет во користењето, но треба да се напомене дека е потребно време да се воведе во организациите. Се карактеризира со принцип кои што е лесен за употреба и повеќето организации имаат тенденција да го претпочитаат овој модел кога се соочуваат со промени.

Моделот на McKinsey 7- нуди сеопфатен пристап кон организацијата. Овој модел е создаден и развиен од страна на Robert Waterman, Tom Peters, Richard Pascale и Anthony Athos во 1978 година. Основата на овој модел се седум фактори кои претставуваат агенда на промените, а тоа се :

1. Заедничките вредности;
2. Стратегијата;
3. Структурата;
4. Системите;
5. Стилот;
6. Вработените;
7. Вештините или способностите.

Моделот на McKinsey 7-S нуди низа предности на негативности со кои што се соочуваат организациите при имплементацијата. Основни предности кај овој модел се : ефикасност при дијагностицирање на промените со кои се соочуваат организациите, обезбедување насоки на движење за успешно имплементирање на промените. Моделот претставува комбинација на рационални и емотивни компоненти, а сите делови на моделот се меѓусебно поврзани и треба да се решат заедно. Недостатоците на McKinsey 7-S моделот се следниве: Кога кај еден од факторите ќе настане промена , сите фактори се изложени на промена, бидејќи сите фактори се меѓусебно поврзани, разликите кои настануваат честопати се игнорираат бидејќи моделот располага со одреден степен на комплексност. Организациите при користење на овој модел се соочуваат со повисока инциденца на неуспех.

Моделот на Котер се состои во осум чекори, односно имплементацијата на промените во организациите се одвива низ осум чекори. Овој модел е создаден од Хардверскиот професор John Kotter. Осумте чекори врз кои се базира овој модел се:

1. да се зголеми итноста од потребата за промени;
2. да се создаде тим кои ќе ги следи промените;
3. да се создаде визија за промени;
4. да постои комуникација;
5. оспособување на вработените да се приспособат кон новонастанатите промени;
6. да се создадат краткорочни цели;
7. упорност и истрајност при извршување на промените;
8. направените промени да бидат трајни.

Предности кои се јавуваат кај овој модел се следниве : процесот на имплементација е лесен бидејќи се базира на чекор-по-чекор модел. Фокусот е на изготвувањето и прифаќањето на промената, а не приспособување на веќепостоечка промена и транзиција е полесна кај овој модел. Најчести негативности со кои се соочува овој модел се тоа што чекорите не можат да се прескокнат и процесот на имплементација трае многу време.

Процесот на приспособување кон промените е тежок за организацијата и нејзините вработени. Потребно е време за препознавање, имплементирање и прифаќање на промените, па затоа треба да се избере моделот кои најмногу ќе одговара во дадената ситуација.

Друга класификација на промените која експертите честопати ја користат за управување со промените е во три широки групи познати како тип I, тип II и тип III на промени⁶.

⁶ „The Art Of Change Management: Implementing Change From The Top “Percy Agreras Dastur

Тип I промените претставуваат промени кои другите ни ги наметуваат. Тоа се промени кои најчесто иницираат спротивставеност бидејќи се наметнати и будат неизвесност.

Тип II промените се оние кои ние самните си ги наметнуваме. Овој тип промени се карактеризира со многу помал отпор, спроведувањето не е лесно, меѓутоа промените се полесно прифатливи бидејќи не се наметнати од други туку произлегуваат од нас.

Тип III промената ја карактеризира промената која произлегува од нас и ја наметнуваме на другите.

Класификација на промените која многу често се користи во литературата е од аспект врз база на тоа што ќе се менува во организацијата. Доколку со промените влијае врз технологијата тогаш станува збор за технолошки промени, влијанието врз структурата доведува до структурни промени, а доколку промената се однесува врз луѓето тоа се промени кон луѓето⁷. Според тоа на кој начин се одразува влијанието на промените ја добиваме следнава класификација :

- Технолошки промени
- Структурни или процедурални промени
- Промени насочени кон луѓето

⁷ „*Technological and Organizational Changes, and Labor Flows: Evidence on French Establishments*“, Philippe Askenazy, Eva Moreno-Galbis; Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Institute for the Study of Labor, January, 2007



Слика 1. Класификација на промените врз база на тоа што ќе се менува во организацијата.

Figure 1. classification of changes based on what will change in the organization.

Кај технолошките промени најчесто научниот развој на нова технологија претставува причинител на овој вид промени. Промените кои се иницирани од страна на информатичките и комуникациските технологии се силно распространети. Тие во никој случај не трба да се игнорираат, треба навремено да бидат препознаени за да може навремено да се реагира кон нивно приспособување и имплементирање. Технолошките промени претставуваат двигател на новото општество. Нивното постојано следење, имплементирање и развој претставуваат клучни детерминанти за успех во денешното динамично време.

Структурните или процедуралните промени се однесуваат на воспоставувањето на што е можно поефикасен и поефективен организациски дизајн во поглед на што подобра комуникација, координација, стандардизација и специјализација на активностите. Оваа промена се однесува и на прашањата за централизација и децентрализација во донесувањето на одлуките, како и на големината на работните единици.

Адаптацијата на промените насочени кон луѓето претставуваат најважна компонента во процесот на имплементација на промените. Технолошките или структурните промени не би можеле да бидат успешно спроведени и реализирани доколку тие не бидат прифатени од членовите на организацијата кои што ќе треба да ги применуваат новите стандарди кој што се воведуваат во организациониот процес. Овие промени се однесуваат на мотивацијата, вештините, однесувањето, вредностите, ставовите, нормите и перцепцијата на членовите на организацијата.

Од основните три вида организациски промени произлегуваат уште четири нови и тоа: техно-структурни промени (промени кај технологијата и структурата); социо-технички промени (промени кај луѓето и технологијата), социо-структурни промени (промени кај луѓето и структурата), социо-техноструктурни промени (промени кај луѓето, технологијата и структурата)

Во зависност од ситуацијата во која се наоѓаат лидерите, односно во зависност од барањата на работните задачи и активности, лидерите треба да го изберат оној модел на справување со организациските промени кој ветува најдобри резултати и кој ќе овозможи најдобра имплементација, развој и приспособување на промените кои настануваат. Во литературата постојат бројни класификации на промените рангирани според различни критериуми кои нудат успешно приспособување на промените, доколку навремено се согледа нивната важност за целокупното работење на организациите.

1.3. Елементи за префирирање на успешна промена

Една од клучните работи кај промените кои што се јавуваат во организациските средини, покрај навремената индификација е и успешната примена, односно имплементација на промените. Многу обиди за организациски промени не се успешни, а нивната неуспешност најчесто е резултат на отсутноста на елементи за успешна примена на промените. Секоја компанија, култура, животна средина и ситуацијата е поинаква, поради овие причини многу е тешко да се направи успешна имплементација на промените со кои се соочуваат и е неопходно да се користат елементите за префирирање на успешна промена.

Едни од клучните елементи за успешна и целосна имплементација на промените во организациите се⁸

- уверливост,
- храброст,
- ризик,
- процесирање,
- нови навики,
- решителност.

Кога станува збор за уверливоста пред си се мисли на условот дека голема промена нема да се случи, освен ако лидерите имаат апсолутно и неколебливо убедување дека тоа мора да се случи. Во најчест контекст елементот на уверливост се однесува на потребата организацијата да биде силна и уверлива во своите ставови за прифаќање и имплементирање на промените во организациското работење. Кога луѓето знаат дека промените се нешто нормално и што може да очекуваат во иднина во текот на имплементацијата тогаш веројатноста за појава на отпор кон промени ќе биде многу помала отколку кога имплементацијата на промените се одвива без дефинирани процедури. Уверливоста за прифаќање на промените настапува од верувањето дека доколку организацијата не се менува тоа ќе биде во неволја, односно ќе претрпи одредени загуби. Многу лидери ја знаат потребата од промените, но не поседуваат доволно силни и релевантни убедувања дека настанатите промени ќе и помогнат на организацијата, односно ќе имаат корист од нивната примена и затоа тие се обидуваат да ги игнорираат промените кои што се случуваат. Доколку не се силно убедени во потребата од промени, лидерите ќе се соочат со сомнежи, вознемиреност и притисок. Уверувањето носи сигурност и стабилност во моментите на сомнеж и недоумница дека промените се вистинско решение во одредена ситуација.

За воведувањето на промените потребна е и одредена доза на храброст за нивно спроведување. Храброста за имплементацијата на промените во работните задачи се однесува пред сè на негативните консигвенции кои можат да се јават од погрешната или

⁸ Six elements of successful organizational change“ TJ Addington - Leading From the Sandbox. A blog for those in ministry organizations who desire to take their leadership, teams, governance and ministry effectiveness to the next level Monday, January 14, 2013 <http://leadingfromthesandbox.blogspot.com>

ненавремена имплементација на промените или пак од игнорирање на промените кои што се јавуваат во опкружувањето на организацијата.

Промената значи дека старите методологии и начини на размислување се отфрлени за нови посовремени и поделотворни. Често оние кои се нови начини, размислување и дејствување во себе содржат и одреден степен на ризик кои што е вклучен во нив. Добрите лидери имаат добри пресметки и калкулации за степенот на ризик што го содржат промените, но треба да се напомене дека и доколку ризикот е низок тој сепак постои. Подготвеноста да се преземат неопходните ризици бара уверливост и храброст.

Бидејќи промената е вознемирувачка за повеќето луѓе начинот на кој се пристапува, е исто толку важен како и промената која треба да се воведе. Луѓето треба да разберат зошто и како ќе се воведе промената и што можат да очекуваат во иднина од нејзината имплементација, односно кои погодности ќе се јават и на тој начин ќе се намали неизвесноста. Неменаџираните промени или промените со кои несоодветно се процесираат постојат големи можности дека ќе пропаднат, бидејќи нема доволен временски период да се асимилираат промените. Никогаш не треба да се потценува потребата за промени, процесот е континуиран дијалог за она што се прави, зошто се прави тоа и како тоа се случува.

Најдобар начин да се асимилираат промените е да се воведат нови навики или практики. Промената е теоретски додека не почне нејзината реализација во пракса. Процесот на воведување нови навики претставува долготраен процес бидејќи искоренувањето на старите навики кои се формирале и оформувале многу години честопати е тежок процес, затоа е потребна истрајност и упорност во воведувањето на промените со нови навики.

Последниот елемент, решителноста, претставува еден од клучните елементи за имплементација на промените. Доколку не постои цврст став и решителност за воведување на промени тогаш би било невозможно успешна имплементација на промените во работењето на организациите. Навиките во организациите трешко се менуваат и затоа мора да постои решителност и упорност во нивното спроведување.

Сите елементи за преферирање на успешна промена се тесно меѓусебно поврзани и претставуваат одредена целина. За да се добие успешна промена во организациите неопходно е да се користат сите елементи, односно уверливоста, храброста, ризикот,

процесирањето, новите навики, решителноста во имплементацијата на промените кои ќе донесат успешно работење на целокупната организација.

1.4. Видови промени

Управувањето со промените е пристап кои води кон менување или транзиција на поединци, екипи и организации од моменталната состојба во која се наоѓаат кон посакуваната идна состојба. Тоа е организационен процес чија цел е помагање на прифаќање на промената од заинтересираните страни со цел да ги вклучат промените во нивните бизнис средини. Организацииските промени претставуваат процес кој носи подобрување кај бизнисите.

Организациите не можат да успеат без да се приспособат на надворешните и внатрешните околности, а тоа приспособување претставува промена. Промените што настануваат во сите сегменти на денешното општество, како и внатрешните потреби на компаниите придонесуваат за стимулирање на развојот на менаџментот на промени. Организацииските промени се единствено нешто што е постојано и во малите и во големите претпријатија.

Постојат многу класификации за видовите на промени, според најразлични стандарди и поделби. Дејствувајќи во динамична и неизвесна околина организациите се соочуваат и со стратешки промени со помош на кои се обидуваат да ја наметнат својата стратешка предност пред останатите организации. При развивањето на стратегија за промена на една организација, важно е да постои свесност за разликата помеѓу она што би требало да се промени и начинот на кој што би се извела промената.

Стратешките промени во себе ги содржат промените во технологијата, промените во производите и услугите, промените во стратегијата и структурата и промените во културата. Друга поделба на промените е од аспект дали има можности за нивна имплементација во работните задачи и активности или е невозможно нивното имплементирање. Најчеста поделба на промените е на инкрементални и радикални промени.

Организацииските промени се неопходност за секоја организација поради потребата за приспособување кон динамичкото надворешно опкружување. Целта на управувањето со промените е да се зголемат бенефициите на организацијата. Соочувајќи се со

стратешките промени , лидерите имаат можност да изберат четири типа стратешки промени за успешно да ги имплементираат во извршувањето на работните активности, а станува збор за:

- промени во технологијата,
- промени во производите и услугите,
- промени во стратегијата и структурата и
- промени во културата.

Промените во технологијата или технолошките промени⁹ е термин кој се користи да се опише целокупниот процес на пронајдокот, иновацијата и дифузијата на технологијата или процесите. Терминот е синоним со технолошкиот развој, технолошки достигнувања и технолошкиот напредок. Во суштина, промените во технологијата претставуваат нови иновации на технологијата (или процеси) или континуиран процес на подобрување на технологијата и нивната дифузија низ индустријата или општеството. Во суштина технолошките промени се однесуваат на подобрување на веќе постоечката технологија или пронаоѓање на нова посоефистицирана технологија.

Кога станува збор за промените на производите и услугите како дел од стратешките промени треба да се напомене дека се од голема важност за претпријатијата, бидејќи претставуваат еден од главните фактори кои му помагаат на претпријатието во освојувањето на нови пазари. Имено, производите и услугите се резултат на активностите или процесите кои се одвиваат во претпријатието и како такви се одликуваат со одредени својства и карактеристики. Промените на производите и услугите можат да се јават во две форми и тоа од типот креирање и воведување нов производ или услуга или пак промена која подразбира унапредување и редизајнирање на постоечките производи и услуги. Постојат бројни истражувања кои идентификуваат неколку елементи кои влијаат во насока на зголемување на веројатноста за остварување успех во развојот на нови производи и услуги. Клучни елементи за успех се: познавање на потенцијалните потрошувачи и идентификување на нивните потреби; развивање на производи и услуги кои се конзистентни на стратегијата и знаењата на фирмата; развивање креативност и научна или техничка експертност неопходни за развој и производство на нови производи

⁹PART OF A MODULAR TRAINING RESOURCE „ *Change management and communication*“Module 10 ,Australia, 2013.

и услуги; креирање претприемнички вештини поради прифаќање на иновацијата во организацијата и настап на пазарот; формирање соодветна организациска структура поради развивање, произведување и промовирање на иновација; и одредување проект менаџер кој ќе го надгледува и координира развојот, производството и маркетингот.

Сите организации треба да прават промени и да се стремат динамички да ја приспособат својата структура и стратегија. Во минатото кога околината беше релативно стабилна, повеќето организации преземале мали незначителни промени за да ги решат проблемите или да искористат нови алтернативни можности. Но, денес кога организациите работат во динамично, турболентно и неизвесно опкружување, постои објективна потреба да се прави радикална стратегија и структура за да се приспособат организациите кон новонастанатите услови. Организациската структура и стратегија се заемно тесно поврзани, кога се формира организациската стратегија мора да се води сметка да биде поврзана и усогласена со организациската структура. Со организациската стратегијата се одредува што и кога нешто треба да се постигне, додека пак со организациската структура се специфицира како тоа ќе се изврши.

Структурата не е само организациона шема. Структурата ги содржи сите луѓе, ставови, процедури, процеси, културата, технологијата и сродните елементи кои ја сочинуваат организацијата. Структурата мора да биде целосно интегрирана со стратегијата за организација со цел да се постигне мисијата и целта на организацијата. Структурата ја поддржува стратегијата на организацијата. Менувањето на стратегијата значи менување на организациската поставеност. Секоја промена, независно дали е предизикана од внатрешни или надворешни фактори, која влијае врз организациската структура има влијание и врз организациската стратегија. Кога една организација ја менува својата структура, стратегијата ќе се промени за да одговара на новата структура.

Културата е збир од вредности, верувања, разбирања и начини на размислувања кои се споделени од страна на членовите на една организација. За една промена да биде ефикасно имплементирана во организациите, треба да се промени организациската култура. Културата во организациите може да го поддржи процесот на промени, но најчесто претставува причина за отпор. Од друга страна, речиси секој процес на промена на одредени сегменти од функционирањето на организациите бара и паралелен процес на промена на организациската култура, делумно или целосно, со цел поддршка на промената, односно на новата состојба која настанува како посакуван резултат од промената. Бидејќи организациските промени се долготраен процес, потребно е да

интервенира во културата на организацијата, односно прво се преиспитува постоечкиот систем на вредности, неговата компатибилност со мисијата и визијата за да може да се отвори патот за новите компоненти во културата. Ова води до прифаќање на новонастанатите ситуации по организациските промени. Промените во културата кои се во согласност со променетата стратегија го даваат начинот на однесување на вработените, односно определуваат што тие треба да прават и како треба да ги рангираат приоритетите во извршувањето на работата. Степенот на промена зависи од видот на промената што е планирана.

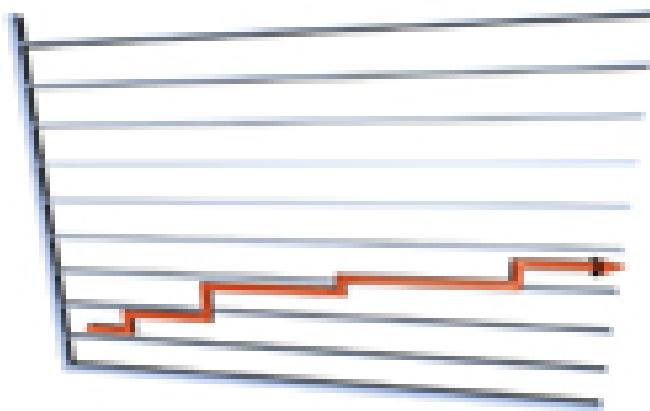
Од аспект на тоа дали има можности имплементација на промените во работните задачи и активности или е невозможно нивно имплементирање разликуваме поделби кои може да се имплементираат и кои неможе да се реализираат. Реализацијата на организациските промени односно нивното имплементирање во работните активности зависи од умешноста на лидерите да знаат и умеат да ја разберат комплексната природа на промените и бенифитите кои ги носат за организацијата. Перципирајќи ги промените како можни, менаџерите покажуваат дека нивното претпријатие е во чекор со случувањата во окружувањето, односно дека претпријатието може да ги поднесе промените, дека е подготвено за нив и дека тие се пожелни во неговото работење.

Најчеста поделба на промените е на инкрементални и радикални промени. Кога станува збор за радикални промени, крупни, големи промени кои во голема мера се одразуваат на организациите, а додека кога станува збор за инкрементални промени се мисли на мали, помалку значајни промени. Инкременталните промени претставуваат серија континуиран прогрес и кои се потребни за организациониот развој додека пак радикалните промени се промени потребни да ја преобликуваат организацијата, да ѝ дадат нов облик, да ја реструктурираат. Во понатамошниот тек на магистерската работа инкременталните и радикалните промени ќе бидат подетално разгледани.

Постојат различни области во рамките на организацискиот домен каде што промените може да бидат донесени за да се постигнат оперативни подобрувања на организацијата. Независно со каков вид промена се соочуваат организациите треба да ги прифаќаат промените и да се развиваат паралелно со нив за да можат да бидат пред конкуренцијата како и да останат во чекор со технолошкиот напредок. Повеќето компании ги имплементираат овие видови на промени за да се исполнат профитабилните цели.

1.4.1. Инкрементални промени

Суштината кај инкременталните промени е создавање мали промени кои нудат постојани подобрувања и на тој начин и овозможуваат на организацијата постепено да се реорганизира. Инкременталните промени претставуваат чекор по чекор пристап кон редизајнирање на организација¹⁰.



Слика 2. Приказ на инкрементална промена

Figure 2. Displaying incremental change

Од сликата бр. 1 можеме да видиме дека инкременталните промени во пократок временски период не доведуваат до големи подобрувања и тие промени се мали дури и незабележителни, но на подолг рок даваат задоволителни резултати. Инкременталната промена е метод на работа каде промената се случува пополека во многу мали и честопати непланирани размери и оваа промена се карактеризира со поединечни промени наместо со (опширно планирани) големи скокови¹¹.

Главни карактерни црти кои ги отсликуваат инкременталните промени се насоченоста кон постоечките процеси, структури и технологии. Инкременталните промени се карактеризираат и со многу мал ризик од неуспех бидејќи се насочени кон подобрување на тековните процеси како и постоечката структура и технологија. Како

¹⁰ „All Change” Thompson, Ian., Supply Management:, 2,8 April, (2005)

¹¹ Change Management and Communication, Types of change

позитивна страна која се јавува при имплементацијата на овој вид промени е и малата неизвесност која резултира и со многу мал отпор. Бидејќи се работи на подобрување на постоечките елементи на организацијата кои се познати, а познат е и проблемот кој се решава и јасна е визијата за состојбата по изведување на промената, како и фактот што иницијативата е од индивидуалците кои што се среќаваат со тој проблем, веројатноста за отпор кон тие промени е многу мала.

Спрема насоченоста инкременталните промени може да бидат¹²:

- Технолошки инкрементални промени – промени во технологијата
- Структурно-процедурални промени – промени во структурата на бизнисот
- Инкрементални промени насочени кон луѓето
- Техно-структурни инкрементални промени – промени насочени кон технологијата и луѓето
- Социо-структурни инкрементални промени – промени насочени кон луѓето и структурата
- Социо-технолошки инкрементални промени – промени насочени кон луѓето и технологијата
- Социо-техноструктурни инкрементални промени – промени насочени кон луѓето, технологијата и структурата одеднаш.

Лидерите треба да знаат како да ги препознаат инкременталните промени за да можат соодветно да ги употребат, треба да знаат како да ги искористат сите позитивности кои ги нудат овие промени. Но, лидерите истовремено треба да бидат свесни дека организациите опстојуваат во динамични и современи опкружувања, каде промените се одвиваат забрзано и постојано се наоѓаат пред нови предизвици, што значи дека за успех на претпријатијата е потребно брзо дејствување и приспособување на промените, односно дека се потребни брзи и големи промени.

¹² <http://www.pretpriemac.com> преземено 27.01.2014

1.4.2. Радикални промени

Организациите мора да одржуваат чекор со промените кои се случуваат околу нив, а најдобар начин да го постигнат тоа е со постојано редизајнирање на организационата структура, со постојана иновација, планирање на ресурсите на претпријатието, иновации во технологиите и процесите и сл.

Радикалните промени во организациите се промени од големи размери, со нив организациите претрпуваат големи трансформации, нивната имплементација е ретка и честопати трае долг временски период. Овие промени се потребни да ја преобликуваат организацијата, да ѝ дадат нов облик, да ја реструктурираат, трансформираат итн.

Комплексноста на политичките, регулаторните и технолошките промени со кои се соочуваат организациите предизвикуваат радикални организациски промени во нивните структури .

Радикалните промени се промени во стратегијата кои во најголем број случаи, претставуваат промени во структурата, луѓето и организациските процеси. Истражувачите сметаат дека организациите, најчесто по долги периоди на стабилност во работењето, стануваат свесни за фундаменталните промени во дејноста кои во меѓувреме настанале. Промените во опкружувањето настануваат без разлика дали организациите за нивното настанување се свесни или не¹³.

Радикалните промени вклучуваат креирање нова структура и менаџмент процеси. Денешната турболентна и непредвидлива околина налага брзи и радикални промени. Радикалните организациски промени претставуваат процес со кој фирмите ја создаваат својата конкурентна предност. Типот и степенот на промена зависи пред сè од ресурсите и способностите на организацијата, од нејзината конкурентна средина и од нејзиното раководство или лидерска поставеност. Радикалната промена се имплементира со цел да се извршат суштински промени на организациската поставеност, на системите, структурите, стратегиите и основните вредности¹⁴.

¹³ Мицески, д-р Трајче: *Организациско однесување*– интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009

¹⁴ Newman, Karen L. Radial „*Organizational chnage: The role of starting conditions, competition, and leaders*“. 1999.

Главни карактерни црти кои ги отсликуваат радикалните промени се : трансформација на целата организациска структура, креирање нова структура и менаџмент, нова технологија, нови производи кои овозможуваат пристап и пласман до нови пазари. Промените можат да донесат нови предизвици, нови пазари, нова технологија ,но тие исто така, можат да бидат извор на нестабилност, несигурност која произлегува од неизвесноста и непредвидливост.

Типични методи за имплементација на радикалните промени во организациите според John Kotter се¹⁵:

- реинженеринг,
- реструктурирање (Downsizing, Downscoping, Leveraged Buyouts),
- програми за квалитет TQM,
- спојувања и преземања,
- стратешки промени, културни промени и слично.

Реинженерингот (*Reengineering*) е метод на радикална трансформација. Michael Hammer и James Champy во почетокот на 90-те години на минатиот век го разработиле овој концепт и ја развиле методологијата на примена на оваа филозофија во нивното капитално дело *Reengineering the Corporation – A Manifesto for Business Revolution*. Реинженерингот вклучува отфрлање на стариот систем и воведување нов подобар начин на водење на организациите преку повторно дизајнирање, градење и користење на организациските системи. Целта на реинженерингот е преку организацијата на овој начин да се обезбеди успешност во услови на растечки глобален пазар, на начин што ќе понудат на корисниците нова вредност и брза, ефикасна и евтина услуга или производ. Основни карактеристики на овој метод се фундаменталност, радикален редизајн, деловен процес, драматични подобрувања.

Реструктурирањето (*Restructuring*) е метод на радикални промени кои го применуваат организации во развиените пазарни економиите и во економиите во транзиција. Реструктурирањето како метод на радикална промена може да се појави во неколку форми и тоа: Downsizing, Downscoping и Leveraged Buyouts.

¹⁵ Harvard Business Review „HBR's 10 Must Reads on Change Management“ Harvard Business Press, 201

Downsizing (намалување) е метод на реструктуирање кои се користи со цел преку намалувањето на работната сила и бројот на организациони единици да се подобри ефикасноста, продуктивноста и конкурентноста. Концептот на намалување се отсликува преку своите четири главни карактеристики: претставува сет на активности чија примена имаат одредена намера, најчесто се базира на намалување на вработените и ако не се ограничува само на тоа, се фокусира на подобрување на ефикасноста на организацијата, влијае на работните процеси.

Downsizing претставува стратегија и метод на радикални промени во организацијата кој се сведува на збир од акции што предизвикуваат фирмата стратешки да се реструктуира и да се базира само на клучните активности. Оваа стратегија е многу повеќе користена од стана на американските организации отколку од европските.

Leveraged Buyouts (LBO) е метод на реструктуирање каде менаџерите го купуваат имотот на компанијата, со цел да ја преземат компанијата во приватна сопственост. Постојат три типа на (LBO), а тоа се менаџерски откуп, откуп на вработените и откуп на целата компанија.

Преку TQM се овозможува целата организација (сите функции и вработени) да учествуваат во подобрувањето на процесот, а тоа ќе овозможи остварување квалитет. TQM е менаџмент филозофија што има за цел да ги интегрира сите организациски функции (маркетинг, финансии, дизајн, инженерство, како и производство, услуги на клиентите итн) и да се фокусира на исполнувањето на потребите на клиентите, т.е. организациските цели. Тоа е процес што се фокусира на очекувањата на клиентите, спречувајќи ги проблемите, при што вниманието се посветува на квалитетот на работната сила и донесувањето соодветни одлуки.

Спојувањето (Merger) е стратегија или метод на радикална промена во која двете компании склучуваат договор да ги интегрираат своите активности на релативно еднаква основа. Аквизициите (припојувања) се стратегија кај која една компанија купува контролен пакет или 100% учество во друга компанија, правејќи ја притоа споена компанија, субсидијарна единица во рамките на портфолиото на постоечките единици.

Радикалните промени доведуваат до значајна реорганизација во претпријатијата. Претпријатијата остануваат во истите граници, но се менуваат производите, маркетинг пристапот и организационата структура.

Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За која било постапка која се иведува постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина. Бидејќи организациските промени се постојани во еден животен циклус на бизнисите, секогаш ќе постојат и причини за тие организациски промени.

Истражувањата покажуваат дека организациите ги имплементираат промените првенствено на два начина: преку драстични мерки, во кои спаѓаат радикалните промени и преку еволутивна адаптација која ги претставуваат инкременталните промени.¹⁶ Во првиот случај, промената е непостојана и често се иницирани промените од страна на највисокото раководство во пресрет на големи технолошки иновации или од недостиг на критичните ресурси, од ненадејни промени во регулаторната, правната регулатива, конкурентните, или политичките субјекти. Еволуциските промени, пак, се поблаги, поединечни, децентрализирани и со текот на времето произведуваат широка и долготрајна промена со помалку пресврти.

Промените за адаптирање кон барањата на околината според обемот, односно степенот се класифицираат како делумни и радикални. Радикалните промени претставуваат спротивност од инкременталните или делумните организациски промени. Додека инкременталните промени се карактеризираат со умереност и постепеност при нивната имплементација, рапидните промени настануваат брзо и длабински ги менуваат работите. Лидерите треба да бидат во можност да ги прифатат и делумните и радикалните промени. Радикалните промени предизвикуваат поголем отпор кај вработените бидејќи честопати креираат нова трансформациска поставеност на целата организација во нов систем.

Независно од кој вид се промените, односно според која класификација се направени, доколку навремено се препознаат и правилно се имплементираат ќе донесат многу поволности за организацијата. Пружањето отпор кон имплементацијата на промените во организациската структура значи намалување на можностите и условите за раст и развој на организациите, а со тоа и губење на конкурентската предност.

¹⁶ Debra E. Meyerson „Radical Change, the Quiet Way“ Harvard business review, October 2001

1.5. Посебни приоди при воведување промени

Организациските промени се случуваат кога една организација извршува транзиција од сегашната состојба кон саканата идна состојба. Управувањето со организациските промени е процес на планирање и спроведување промени во организациите на таков начин со цел да се минимизира отпор од вработените, да се намалат трошоците за организацијата и истовремено да се постигне максимизирање на ефикасноста на организацијата.

За да се намали чувството на несигурност и отпор кон промените, а истовремено и за да се создаде капацитет и желба за учество во прифаќањето на промените неопходно е да се направи целосна и правилна имплементација на промените. Управување со организациски промени ќе биде поуспешно ако се применуваат одредени принципи или техники. Имплементацијата подразбира процес на спроведување, извршување на промените во рамките на организациите за да би се постигнал посакуваниот ефект – подобро и поусовршено функционирање на организацијата.

Воведувањето на промените, односно нивната трансформација треба да се направи внимателно, на сензитивен начин и заеднички. Промените мора да бидат реални, остварливи и мерливи. Овие аспекти се особено релевантни за воведување и управување со организациските промени.

Постојат неколку техники¹⁷ кои се користат за успешно воведување на промените, а тоа се:

- идентификување на вистинската потреба за промена,
- пронаоѓање идеја која одговара на потребите,
- добивање поддршка од врвниот менаџмент,
- дизајн на промена за постепена имплементација и
- развивање планови за надминување на отпорот кон промени.

Идентификувањето на вистинската потреба за промена се однесува на изготвување внимателна дијагноза на постоечката ситуација за да може да се одреди

¹⁷ Мицески, д-р Трајче: *Организациско однесување*– интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009

ширината на проблемот, односно можноста што се појавува. Најважниот дел од процесот на организациските промени е да се знае кога да се промени нешто и што е тоа нешто што треба да се промени.

Во однос на пронаоѓањето идеја која одговара на потребите треба да се напомене дека вистинската идеја најчесто бара процес на истражување. Креирањето нова идеја бара услови што ги овозможува организационата структура.

Добивањето поддршка од врвниот менаџмент е клучна детерминанта за да се воведат промените во организациската структура. Врвните менаџери треба јасно да ги прокламираат целите што ќе се постигнат со иновацијата. Недостигот на поддршка од врвните менаџери е една од најчестите причини за неуспех на имплементацијата.

Креирањето дизајн на промена за постепена имплементација е со цел да се направи план за начинот на воведување на промените. Поради фактот што сите промени не можат наеднаш да бидат имплементирани потребно е промената да се подели на делови и секој дел да се имплементира секвенционално. На овој начин се овозможува доколку е потребно да се извршат одредени приспособувања со цел да се подобри текот на имплементацијата.

Развивањето планови за надминување на отпорот кон промени овозможува да се зголемат можностите за успешна имплементација. Неизвесноста и стравот од непознатото влијаат на тоа организациските членови да се спротивставуваат на промената. За да ги зголемат можностите за успешно воведување на промените, лидерите мора да ги спознаат конфликтите, слабостите и потенцијалните загуби што ги чувствуваат организациските членови.

Успешно воведување на промените може да се случи само кога вработените се посветени на имплементацијата на промената и подготвени да го издржат стресот од промената. Лидерите треба да имаат изградено чувство на обврзаност и преданост кон организацијата за да можат да ги водат вработените низ процесот на промените. Притисокот од околината е сè поголем и поголем, воведувањето на промените ќе и овозможи на организацијата да се приспособи на новонастанатата ситуација и да ја зголеми својата конкурентска моќ.

Како што организација расте и се развива, таа ќе доживува промени. За да бидат промените успешни мора да се работи внимателно и да се вложи многу труд. Промените треба внимателно да се планираат и да се изгради соодветна основа за нивно

спроведување во пракса и на тој начин многу ќе се зголемат можностите за успех. Доколку се појави премногу нетрпеливост при воведувањето на промените и доколку се очекуваат резултатите прерано, постои голема веројатност дека плановите за промените ќе бидат неуспешни.

Потребно е да се планира процесот на промени, да се пронајдат можните извори на отпор кон промените, со цел да се елиминираат, да се делегираат задачи и одговорности, да се создаде и изгради ефикасна комуникација, да се отстранат пречките со цел успешно да се имплементираат промените во организациите и на тој начин да се направи промена во организациската култура.

Со цел успешно да се справат со динамичното и неизвесно општество во кое опстојуваат организациите треба особено внимание да посветат на:

- промени во работните активности (технологии);
- промени во стратегијата и тактиката;
- промени во структурата на организациите.

За да се воведат промените во организациите потребно е време. Промените можат да бидат воведени во организациите со различна динамика. Лидерите треба да проценат за каков вид промена станува збор, дали за промени во работните активности, за промени во стратегијата и тактиката или за промени во структурата на организациите и да ги имплементираат на најсоодветен начин кои ќе донесе најголема ефикасност и ефективност за организацијата.

1.5.1. Промени во работните активности (технологии)

Производствените и услужните организации се повеќе ја користат технологија како средство за подобрување на продуктивноста и конкурентноста на пазарите.

Технолошките способности обезбедуваат нови производи или промена на постоечките производи со зголемување и усовршување на нивната употреба. Подобрувањето на сигурноста и квалитетот на производите и услугите е важна

способност. Организациите треба да се реорганизираат за ги постигнат придобивките кои произлегуваат од користењето на новите технологии.

Промените во технологијата се промени во производниот процес на организацијата, вклучувајќи го нејзиното знаење и вештини. Овие промени се дизајнирани да го направат производството поефикасно или за да се произведе поголем обем. Промените во технологијата вклучуваат техники за правење на производи или услуги, работни методи, опрема и работен тек.

Технолошките промени, често се воведуваат во организационите средини како компоненти на поголемите стратешки промени, но исто така тие можат да се случат и сами од себе, односно да се појават самостојно без претходно стратешко планирање. Важен аспект при воведувањето на технолошките промени е одредување на степенот на влијание кои ќе го имаат врз организациското работење. Со цел да се изврши успешна имплементација на промените во работните активности воведувањето на промените треба да биде вградено во целокупниот систем на компанијата, и промените во работните активности треба да бидат поддржани од организациската структура.

1.5.2. Промени во стратегијата и тактиката

Кога една организација треба драстично да се приспособи на надворешните фактори кои влијаат, станува збор за изложеност на главни стратешки промени. Стратешките организациски промени вообичаено се карактеризираат со трансформација на организацијата, а овие промени најчесто вклучуваат големи измени или целосни пресврти на сегашниот начин на работа на организацијата.

Во ситуација кога постои голема разлика помеѓу реалната и посакуваната состојба, добро испланирана стратегија за промени е потребна со цел да се обезбеди сигурност дека промената ќе води кон вистинско подобрување на организацијата.

Промените кои што се случуваат во организациската стратегија треба да бидат поддржани и со соодветна организациска култура, односно организациската структура и организациската стратегија се замено повразани, па така промените во структурата се одразуваат и во организациската култура.

Примери за стратешки промени и тактики кои ги спроведува една организација се менување на целниот пазар, односно на таргет групите, менување на нивото на глобалната активност и замена на долгогодишни партнерства и сл.

1.5.3. Промени во структурата на организациите

Организациска структура се однесува на целите, улогите и одговорностите на организациските одделенија, тимови и поединци.

Организациите честопати е неопходно да извршат редизајнирање на структурата на компанијата поради влијанијата од надворешната средина. Структурните промени во себе ги вклучуваат хиерархијата на авторитетот, целите, структурните карактеристики, административни процедури и системи за управување. Речиси сите промени во тоа како се управува организацијата припаѓаат на подкатегоријата на структурните промени.

Во организациите можат да се појават големи промени, како што се спојувања и аквизиции, а тие се сметаат за структурни промени или пак како реструктурирање на компанијата со цел да се исполнат потребите на клиентите поефикасно. Сепак, структурните промени можат исто така да бидат и релативно мали на пример воспоставување на мал нов тим во некое организациско одделение или како спроведување на политика без пушење.

1.6. Намалување на отпорот кон промените и прифаќање на промените

Отпорот кон промените е природна реакција кога се бара од вработените да го прилагодат работењето кон одредени организациски, технолошки или човечки промени. Промената е непријатна и бара нови начини на размислување и дејствување. Луѓето најчесто имаат проблеми кон развивање на визијата на она што треба да се случи, односно како ќе изгледа нивното работење со имплементирање на промената. Значи, тие имаат тенденција да се држат до активностите и работите кои и се познати наместо прифатат нешто непознатото за нив.

Промените произведуваат вознемиреност и несигурност. Вработените можат да го загубат чувство на сигурност. Тие често пати преферираат состојбата на статус кво.

Опсегот на реакции кои произлегуваат од воведувањето на одредени промени е огромен и непредвидлив. Ниту еден вработен не е имун и отпорен на влијанието кое го предизвикуваат промените . Како резултат на тоа, отпорот кон промените често се случува кога ќе се воведат промени во работењето и активностите во организацијата.

Отпорот кои го предизвикуваат промените најдобро е да се гледа како нормална реакција. Воведувањето на промените не треба да се пролонгира или спречи бидејќи ќе доживеат отпор од вработените, напротив имплементацијата на промените треба да се направи со верување дека вработените ќе сакаат да соработуваат и дека тие целосно и со ентузијазам ќе ги поддржат промените како времето одминува, односно ќе се навикнат на нив, ќе ги прифатат во целост и ќе дадат се од себе успешно да се реализираат.

Неопходно е лидерите на организациите да ги испитуваат причините кои предизвикуваат отпор со цел да се најде вистинската причина за отпор, лидерите треба разберат што вработените чувствуваат и како размислуваат за одредена промена со која треба да се соочат. Многу пати, тоа се сведува на личниот страв на вработените.

Со цел да се постигне најдобра имплементација на промената треба да се зборува со вработените кои ги засега промената и да се остави можност да се зборува за тоа каков придонес тие можат да дадат кон имплементацијата на промената и како ќе влијае врз нив.

Процесот на управувањето со отпорот кон промените е долготраен. Постојат одредени активности кои лидерите на организациите треба да ги преземат да се обезбедат идеални услови за имплементација на промените, односно нивното воведување да биде помалку болно, проследено со помалку отпор од вработените. Дел од активностите¹⁸ за управување со промените се следниве:

- Планирање на промените, се состои во фактот дека без разлика од каде промената потекнува, односно дали станува збор за човечки, технолошки или организациски промени, тие можат да се појават во било кои сегмент во организација, а потеклото може да биде најразлично, промените можат да бидат иницирани и од вработените. Промените можат ефикасно да се имплементираат ако се планираат како ќе се изврши процесот на

¹⁸ Susan M. Heathfield „How to Reduce Resistance to Change “, Human Resources, About.com., 2014

имплементирање и како промената ќе влијае на врз кадарот и организацијата во целост.

- Непристрасност кон промените, се однесува на можноста предложените промени да не бидат прифатени од организациската поставеност поради малиот бенифит за организацијата.
- Доверба во вработените, доколку вработените веруваат во организацијата и организациската поставеност и се чувствуваат лојални организацијата, многу поголеми се шансите промената да биде брзо прифатена.
- Комуникацијата за промените претставува еден од најважните активности за намалување на отпорот од промените. Еден од клучните фактори за намалување на отпорот кон промените е да се имплементираат промени во средина во која има широка верувања дека промените се потребни. Значи, една од првите задачи во ефективната комуникација е да се изгради случај зошто промената е потребна, да се образложи на вработените потребата од промени. Треба да се информираат вработените за тоа како промените ќе влијаат врз нив. Неопходно е да им се потенцира дека поседуваат знаење, вештини и предности кои помогнат во имплементација на промената и дека сите се од клучно значење.
- Идентификација со промените, треба да овозможи на вработените да се идентификуваат. Еден дел од нормалниот отпор кон промени исчезнува кога вработените имаат јасни информации за придобивките од промените кон нив како индивидуи, но исто така треба да се нагласат и придобивките за организацијата во целост. Вработените мора да се чувствуваат дека времето, енергијата, посветеноста, и фокусирањето неопходни за спроведување на промените ќе се компензира подеднакво со придобивките што ќе се постигнат од правењето на промени.
- Сослушување на вработените, се мисли на дозволување на вработените да ги изразат своите мислења и ставови за одредена промена и притоа не треба да ги осудуваат за нивните размислувања, на тој начин ќе го намалат отпорот кон промена.

- Поттикнување на вработените да придонесат кон промените, со самото тоа што вработените ќе дадат свој печат во имплементацијата на промената доведува до нејзино полесно прифаќање.
- Контрола на промената. Контролата на работни места е еден од петте клучни фактори што вработените го сакаат од работата. Значи контрола од аспект на имплементацијата и управувањето со промената, ќе овозможи да се минимизира отпорот кон промената.
- Обезбедување на feedback, мора да се одржи на отворена линија на комуникација во текот имплементацијата на промената во организација за да се обезбеди сигурност дека информациите за одредена промена се правилно пратени и разбрани. Повратните информации се од пресудно значење за секоја активност.

Управувањето со промените претставува тешка задача бидејќи постои опасност промената да биде имплементирана на погрешен начин или да се јаве голем отпор при нејзиното воведување. Не постои одреден начин на управување со промените кои би бил идеален за секоја организација. Организациите се различни, причините за имплементацијата на промената се различни, временските рокови и буџети се различни. Секое менување на програмата на работа ќе треба да се спроведе според барањата на организацијата. Постојат одредени работи што можат лидерите да направат за да се намали нивото на отпор.

Доколку спроведувањето на промените се реализира во организациската средина која е ориентирана кон вработените, со транспарентна комуникација и високо ниво на доверба, ќе имаат успех во имплементацијата на промената и отпорот од вработените ќе биде минимален. Процесот на прифаќање на промените е етапен и постепен. Потребно е време додека промената ќе биде целосно прифатена од организацијата, а отпорот ќе биде минимизиран.

Глава 2

2. Осигурителните друштва како организациски субјекти и нивното соочување со промените

2.1. Друштва за осигурување

Современите, мошне комплексни и турболентни услови на стопанисување и живеење, наметнуваат потреба од постојано надградување и унапредување на теоретските и практичните методи и пристапи во дејноста осигурување.

Карактерот на опкружувањето со кое се судруваат компаниите постојано се менува и како резултат на тоа станува посложено управувањето со бизнисот осигурување.

Важноста на осигурувањето во модерните економии е несомнено и е признат со векови. Осигурувањето претставува практично неопходност за бизнис активностите и самата организација.

Осигурувањето претставува институција која ги надоместува настанатите штети во општеството, во неговото стопанство или кај луѓето, под дејство на природните сили или несреќни случаи. Таа всушност ја обезбедува економската заштита на осигурениците (правни и физички лица) од штетните дејствија и економските растројства кои можат да дојдат кога ќе настане осигуран случај, односно кога ќе се реализира ризикот во сите фази на општествената репродукција или пак во секојдневието на луѓето¹⁹.

Брзиот техничко-технолошки развој и големата концентracија на капитал и вредност на мал простор ја зголемува потребата од развој и усовршување на моделите и пристапите за управување со бизнисот осигурување. Времето на посиндустриските општества во кој секторот на услуги постанува доминантен, бара и нови вредности за мерење на успешноста на компаниите од дејноста осигурување, како што се информациските системи и интелектуалниот капитал.

Осигурувањето е организирана економско - финансиска институција која на база на плански, економски, правни и технички основи функционира со цел да обезбеди покрите

¹⁹ Ристо Фотов , Катерина Фотова „ Осигурување“; Универзитет “ Гоце Делчев” – Штип, Економски факултет, Штип, 2014

за некои идни потреби од финансиски средства²⁰. Овие потреби мора да бидат предизвикани со штетни последици кои настанале против волјата на двете договорени страни и коишто се независни и однапред непредвидливи.

Осигурувањето е финансиски производ, осигурителната компанија законски се обврзува дека ќе ја плати загубата на осигуреникот доколку одреден осигурен настан се случи. Осигурителните компании прифаќаат ризик дека настанот ќе се случи во замена за хонорар, односно премија.

Главна функција на осигурувањето е креирањето опонент на ризикот-сигурноста. Осигурувањето не ја намалува несигурноста на поединецот за тоа дали настанот ќе се случи, ниту пак влијае врз веројатноста на случување, но ја намалува веројатноста за финансиска загуба поврзана со настанот.

Осигурувањето е суштински елемент во работењето на софистицираните национални економии низ целиот свет денес. Основата на осигурувањето е во начелото на взаемност и солидарност.

Осигурителното друштво е компанија чијашто основна главнина која е поделена на акции кои инвеститорите можат да ги купат на берзата. Акционерите се полноправни сопственици на компанијата во која инвестирале и имаат право на дел од профитот (дивиденда) Притоа, акционерите не одговараат за обврските на акционерското друштво.

Според македонското законодавство, осигурителните компании се точно поделени на оние кои што работат со животно и оние кои што работат со неживотно осигурување.

Осигурителните друштва обезбедуваат финансиска покриеност на загубата што еден поединец се очекува да ја претрпи поради непредвидени настани, а со тоа се намалува влијанието од одреден настан.

Друштвото за осигурување е правно лице што може да биде основано како:

- акционерско друштво за осигурување,
- јавно друштво за осигурување,
- друштво за заемно осигурување,
- сопствено друштво за осигурување

²⁰ Милошевиќ Братислав „ *Вовед во осигурувањето*“ Универзитет св. Климент Охридски- Битола, 2006

- лојдов посредник (Lloyd's) и
- пул за осигурување

Акционерското друштво за осигурување е правно лице кое врши дејност на осигурување на имот и лица поради стекнување добивка, при што акционерите го преземаат ризикот на поединечните осигурени. Акционерското друштво трајно, професионално и со потполна одговорност врши некоја активност во “индустријата на осигурувањето” со цел остварување профит. Основни карактеристики на акционерското друштво се : премијата која се наплаќа е конечна, не постојат дополнителни неизвесни обврски на осигуреникот, управниот одбор го избираат акционерите, добивката се распределува на сопствениците на акциите во вид на дивиденда на нивните акции.

Јавното друштво за осигурување ја обавува дејноста на подрачјето-територијата за којашто е основано. Основателот на јавното друштво за осигурување е должен да обезбеди парични средства на име основачки капитал најмалку во износот којшто е предвиден за основање на акционерско друштво за осигурување.

Друштвото за заемно осигурување е правно лице кое врши работи од осигурувањето на имот и лица во интерес на своите членови - осигурени. Овој вид на осигурително друштво не се основа поради стекнување добивка и е со непрофитен карактер. Членството е условено со склучување на осигурителен однос со што значи дека членовите во друштвото се во двојно својство: истовремено се и осигурители и осигурани. Според нашиот закон друштвото за заемно осигурување се основа како друштво со неограничен придонес или друштво со ограничен придонес.

Сопственото друштво за осигурување претставува специфичен вид на друштво за осигурување кои се основа поради осигурување на имот и лица на своите основачи. Со законот за осигурување во нашето право се вовеле можност за основање Кептив²¹-друштво за осигурување. Предностите на овој модел се однесуваат на : заштеда на трошоците за осигурување, можноста за реосигурување, даночна заштеда, стабилност на работењето , подобра селекција на ризикот и унапредување на општиот развој. Недостатоците на Кептив системот на осигурување се следниве: потребно е претходно исполнување на одредени економски услови за основање и успешно работење на овие

²¹ Зборот „ captive“- буквално преведен од англиски значи затворен, во оваа конотација означува организација за осигурување од затворен тип, која се занимаа со осигурување само на своите основачи

компаниј, приспособување на условите и побарувањата на локалното законодавство и на крај усогласување на барањата на локалниот пазар на осигурување.

Потенцијалните осигурени не можат да контактираат непосредно со „Lloyd's“, затоа тие ги користат услугите на овластени посредници кои на сметка на осигуреникот склучуваат осигурување со Lloyd - овите здруженија. Lloyd - ови посредници, различни по големина има преку стотина. Интересно за овој вид осигурување е тоа што посредникот ја презема обврската за плаќање премија на здружението, дури ако се случи осигуреникот да не му ја плати нему. Агентите за осигурување се лица кои имаат дозвола за активно вршење на осигурувањето. Тие во име и за сметка на синдикатот склучуваат осигурување, односно преземаат од понудените ризици за покритее од средствата на членовите. Лојдовото здружение претставува група на лојдови членови, поединци и претпријатија организирани да се примаат во осигурувањето, видот на ризикот, за кој е специјализирано.

Две или повеќе акционерски друштва за осигурување поради задничко преземање на вонредните ризици можат да основаат од стопански аспект здружение за осигурување, соосигурување и реосигурување на тие ризици²². Пулови за осигурување и реосигурување се правни лица коишто со договорот ги основале акционерските друштва за осигурување, односно реосигурување. Ова здружение, деловната активност, ја врши во свое име и за сметка на основачите, а за неговите обврски одговараат основачите според одредбите од договорот за осигурување.

Осигурителниот пазар во Македонија бележи напредок. Тој се карактеризира со стабилност и раст. Во континуитет се зголемува обемот на производи што се нудат, како и интересот на граѓаните, особено во делот на животното осигурување. Во Македонија постојат следниве друштва за осигурување²³:

- АДОР МАКЕДОНИЈА Скопје-Виена Иншуренс груп;
- Триглав осигурување АД ;
- Сава осигурување АД Скопје;
- Евроинс осигурување;
- ВИНЕР - Виена Иншуренс груп;

²² Д-р Миле Бијелиќ „Осигурување и реосигурување“, Тectus, Загреб, 2002

²³ Агенција за супервизија на осигурување (АСО), преземено 07.2.2014 <http://www.aso.mk>

- Еуролинк;
- Инсиг - Македонија;
- Уника;
- Кроациа осигурување;
- Осигурителна полиса;
- Граве;
- Албсиг;
- Кроација осигурување - Неживот;
- ВИНЕР Лајф-Виена Иншуренс Груп;
- УНИКА ЛАЈФ АД.

Работите на осигурување се делат на две основни групи – осигурувања на животни и неживотни осигурувања²⁴.

Кај неживотни осигурувања спаѓаат:

- Осигурување од последици на несреќен случај
- Здравствено осигурување
- Осигурување моторни возила (каско)
- Осигурување шински возила (каско)
- Осигурување воздухоплови (каско)
- Осигурување пловни возила (каско)
- Осигурување стока во превоз (карго)
- Осигурување имот од пожар и природни непогоди
- Други осигурувања на имот
- Осигурување од одговорност од употреба на моторни возила
- Осигурување од одговорност од употреба на воздухоплови
- Осигурување од одговорност од употреба на пловни објекти
- Општо осигурување од одговорност
- Осигурување кредити
- Осигурување гаранции

²⁴ Брошура за пазар на осигурување Агенција за супервизија на осигурување, Скопје, октомври, 2011

- Осигурување од финансиски загуби
- Осигурување правна заштита
- Осигурување туристичка помош

Во гупата на осигурување на живот се опфатени следниве видови осигурување:

- Осигурување живот (осигурување во случај на доживување, осигурување во случај на смрт, мешано осигурување на живот, ренто осигурување и осигурување живот со поврат на премии);
- Осигурување брак или породување;
- Осигурување живот во врска со удели во инвестициони удели;
- Осигурување тонтинa;
- Осигурување средства за исплата

Осигурувањето овозможува финансиска заштита од влијанието на директни или индиректни ризици што се присутни во нашето секојдневие. Осигурителните друштва што имаат добиено дозвола за работа со продажба на осигурителен производ, како и сите оние посредници што вршат продажба на договори за осигурување им ја овозможуваат финансиската заштита на своите клиенти.

2.2. Брокерски друштва за осигурување

Во осигурувањето посредниците заземаат значајно место. Брокерските друштва се посредници во осигурувањето. Работата на посредникот се состои во пронаоѓање и доведување во контакт на партнерите со што се овозможува тие понатаму сами да ја склучат работата.

Брокерот во осигурувањето претставува физичко или правно лице кое стручно посредува помеѓу страните кои сакаат да склучат договор за осигурување, со што ќе им помогне на нив самите да го склучат, посредува помеѓу осигуреникот и осигурителот, и осигурителот и реосигурителот во зависност дали станува збор за процес на осигурување или пак постапка за реосигурување. Во најголем број случаи за ризикот неопходно е да се обезбеди осигурителна заштита по мера каде најдобро можат да помогнат стручни лица кои имаат големо советодавно искуство во таа дејност.

А традиционалните функции на осигурителните брокери е да им обезбедат на своите клиенти информации и совети во врска со осигурувањето, односно за осигурителните производи²⁵.

Осигурителен брокер е лице кое има добиено лиценца за осигурителен брокер од страна на Агенцијата за супервизија на осигурување. Осигурителен брокер врши исклучиво осигурително брокерски работи и ги претставува и делува во име и за сметка на своите клиенти во односно друштвата за осигурување и реосигурување. Лицата кои во контекст на вршење на својата професионална активност даваат информации на клиентите во врска со договори за осигурување при што не вршат посредување во договарање на осигурително и реосигурително покритие и реализирање на отштетни побарувања по остварен осигуран штетен настан не се сметаат за осигурителни брокери.²⁶

Осигурителното брокерско друштво треба да ги има следниве акти на деловната политика:

- основи на деловната политика;
- тарифа за извршени услуги и
- елаборат со проекција на очекувани деловни резултати за најмалку тригодишен период.

Осигурителните брокерски работи во осигурувањето и реосигурувањето ги подразбираат следниве активности и услуги:

- посредување во договарање или вршење работи за склучување договори за осигурување,
- помош при извршување на правата од договорите за осигурување, односно за реосигурување, а особено при решавање на оштетени побарувања по остварен осигурен штетен настан.

²⁵Peter Maas „How insurance brokers create value- a functional approach “University of St Gallen September 2006

²⁶ Закон за супервизија на осигурување, Застапување и посредување во осигурувањето, Застапување во осигурувањето, Глава 1, Член 137,

Брокерските друштва заземаат се поголемо и поважно место во дејноста на осигурувањето со пласирањето на осигурителните продукти. Причините за се поголемиот развој на брокерската професија во осигурувањето е :

- брокерските друштва за осигурување имаат општа цел, а тоа е пласирање на осигурителните продукти. Како резултат на успешната соработка меѓу компаниите за осигурување и брокерските друштва за осигурување на пазарот, на пазарот активно се распространуваат осигурителните продукти, а резултатот е зголемување на добивката од премии на осигурување;
- Брокерските друштва за осигурување се добро запознаени со осигурителните потреби на своите клиенти. Соодветно на тоа се намалуваат и расходите на осигурителот за маркетинг на осигурителните продукти;
- Се намалуваат расходите за одржување на сопствената агенска мрежа. Некои од осигурителните компании во развиените земји ги продаваат своите осигурителни продукти само преку брокери за осигурување;
- Брокерите за осигурување работат непосредно со клиентите во процесите на склучување на договорите за осигурување. Тие му објаснуваат на клиентот за неопходноста од осигурувањето, го запознаваат со условите на договорот, потполнуваат понуди за осигурување и собираат информации за оценка на ризикот и склучување на договорот за осигурување;
- Брокерските друштва го определуваат системот за известување. Брокерот за осигурување сам води извештај за клиентите и пред осигурителните компании редовно поднесува извештај;
- Соработниците на компаниите за осигурување рационално го користат времето кога работат и дејствуваат со професионалните учесници на осигурителниот пазар – брокери за осигурување;
- Брокерите за осигурување и компаниите за осигурување користат исти осигурителен јазик.

Осигурително брокерски работи смеат да вршат само осигурителни брокери, односно физички лица кои за тоа поседуваат лиценца издадена од Агенцијата за супервизија на осигурувањето, а која ја добиле врз основа на успешно положениот испит за вршење

работи на осигурително брокерски работи во осигурувањето. Осигурителниот брокер мора да биде во работен однос во осигурително брокерско друштво.

Во Македонија, според Агенцијата за супревизија на осигурување, постојат 335 лица кои имаат дозвола за осигурителен брокер и следниве брокерски друштва за осигурување:

- ЕУРО ЕКСПЕРТС
- ЕУРОМАК БРОКЕР
- ВИАСС
- ИН - БРОКЕР
- ВФП
- МОБИЛИТИ БРОКЕР
- СЕДА БРОКЕР
- НАШЕ ОСИГУРУВАЊЕ
- ЈДБ БРОКЕР
- ДЕЛТА ИНС БРОКЕР
- А-ТИМ
- ЛЕГРА
- КМК БРОКЕР
- МАКОИЛ БРОКЕР АД Скопје
- ПОЛИСА ПЛУС АД Скопје
- СУПЕР БРОКЕР АД Скопје
- АМГ ПРЕМИУМ
- КОРАБ ИНС
- ЦЕРТУС
- НОВ ОСИГУРИТЕЛЕН БРОКЕР
- ЦВО БРОКЕР АД
- АСУЦ БРОКЕР АД
- САФЕ ИНВЕСТ МАКЕДОНИЈА АД
- МЕГА БРОКЕР АД Скопје
- С.Т.М БРОКЕР ПЛУС АД Скопје
- АМ БРОКЕР АД Скопје

Некои од овие осигурителни друштва имаат чисто домашен капитал, а некои осигурително - брокерски друштва покрај домашен , имаат учество и на странски капитал.

Брокерот е посредник, не само при склучување на договорот на осигуреникот во времетраењето на осигурителните односи, туку и по настанувањето на осигурителниот настан. Тој може да биде задолжен да ја заверува полисата за осигурување, да ја поддржува и да помага при ликвидација на штетата.

Брокерите се должни пред склучување на договорите за осигурување или реосигурување, како и при измените, односно обновувањето на договорот, да му ги дадат на договарачот на осигурувањето следниве податоци:

- Име, презиме и адреса
- Регистер во кој е пријавен и начин за негова проверка
- Друштво за застапување, односно посредување во осигурувањето и реосигурување во кое или за кое работи
- Назив на друштвото за осигурување, односно друштвото за реосигурување со кои има склучено договор
- Податок за вонсудска постапка на решавање спорови меѓу осигуреник (договарач на осигурување или реосигурување, потрошувачи) и друштво за осигурување, друштво за реосигурување, односно понудувач на реосигурителни услуги
- Податоци за интерна постапка за решавање на претставки на осигуреници

Брокерот во својата работа треба да ги заштитува интересите на осигураните, а истовремено да не ги оштети интересите на своите работодавачи од посредничкиот договор.

Брокерите за осигурување не се ограничени во својата работа на само еден осигурител и реосигурител. За разлика од агентите за осигурување кои освен посредување во работите на осигурување вршат и други работи, брокерите професионално се занимаваат со дејноста осигурување.

2.3. Застапници во осигурување

Застапување во осигурувањето претставува подготовка и склучување договори за осигурување во име и за сметка на едно или повеќе друштва за осигурување, за производи на осигурување кои меѓусебно не си конкурираат. Дејноста застапување во осигурувањето во Република Македонија можат да ја вршат само оние лица кои за тоа добиле дозвола од Агенцијата, а тоа се:

- Физички лица кои ја вршат дејноста давање услуги на застапување во осигурувањето;
- Друштва за застапување во осигурувањето со седиште во Република Македонија; и
- Банки

Работите на застапување во осигурувањето ги извршува друштво за застапување во име и за сметка на друштвото за осигурување со кое има склучено договор за застапување во осигурувањето.

Работите на застапување во осигурувањето смеат да ги вршат само застапници во осигурувањето т.е. физички лица кои за тоа поседуваат лиценца издадена од Агенцијата за супервизија на осигурувањето, а која ја добиле врз основа на успешно положениот испит за вршење работи на застапување во осигурувањето.

Друштвото за застапување во осигурувањето може да се основа како акционерско друштво. Овој вид осигурително друштво има право да склучи договор и да застапува само едно осигурително друштво. Тоа е должно на видно место во своите деловни простории да го истакне името на друштвото за осигурување што го застапува.

Во Регистерот на лиценцирани застапници во осигурувањето во Македонија се лиценцирани 721 застапник во осигурувањето – физички лица, и следниве друштва за застапување во осигурување:

- МАГМА
- ТРЕНД МР
- АКТИВА ОСИГУРУВАЊЕ
- МК ОСИГУРУВАЊЕ

- ЛАЈОН ИНС АД Скопје
- САФЕ ЛИФЕ
- ФОРТИС ПРО АД Скопје
- РЕА ИНШУРЕНС ГРУП АД Скопје
- МАКО АС Струмица

Застапниците во осигурувањето треба да ги извршуваат следниве работни задачи:

- Идентификување потенцијални осигуреници;
- Средба со потенцијални осигуреници и користење методи со кои се проценува потребата од долгорочни финансиски решенија;
- Предложување решение кое се вклопува во рамките на потребата и можностите на потенцијалниот осигуреник;
- Градење и одржување на долгорочна врска со осигуреникот.

2.4. Агенти за осигурување

Агентите за осигурување како претставници на осигурителните компании, односно како посредници при осигурувањето се појавуваат во средината на седуманесеттиот век. Професијата на агентот во прво време е користена како дополнителна професија, но потоа агенството се развива како самостојна професија.

Посредниците во осигурувањето претставуваат клучни фигури во осигурителниот бизнис. Денес во сите европски законодавства се употребува поимот „агент за осигурување“ неизвесно што се поистоветува со посредник за осигурување.

Застапувањето во осигурувањето се регулира врз основа на Законот за облигациони односи кој се однесува на оваа проблематика. Доколку осигурителот одреди некој да го застапува, а не го одреди обемот на овластувањата се подразбира дека застапникот може ²⁷:

²⁷ Милошевиќ Братислав „Вовед во осигурувањето“ Универзитет св. Климент Охридски- Битола, 2006

- да склучува договори,
- да преговара за измени во договорот и негово продолжување,
- да издава полиса за осигурување,
- да наплаќа премија,
- да прима изјави упатени до осигурителот.

Во најголем број случаи агенти за осигурување се независни договарачи, но тие можат да бидат вработени и во некоја обична агенција или во осигурителна компанија. Агенти за осигурување се специјализирани за одреден вид осигурување кое се нуди на осигурителниот пазар и од нивото на работните задачи кои ги исполнуваат зависи и висината на провизијата што ја добиваат. Тие добро го истражуваат пазарот на кој настапуваат и најдобро знаат каде можат да извршат најдобар пласман на осигурителни полиси.

Осигурителот може на својот застапник да му ги ограничи овластувањата. Поради заштита на осигурениот, со законот се регулира доколку осигурителот ги ограничил овластувањата на застапникот, а осигурениот тоа не го знаел, ќе се смета како ограничувањето и да не постоело.

Агентот е задолжен да работи во рамките на овластувањата, а доколку ги пречекори овластувањата тогаш одговара пред работодавачот. Тоа се нивните внатрешни интерни односи, а односите помеѓу застапникот и осигурениот претставуваат надворешни односи.

Осигурителните агенти пред да започнат да работат како агенти за одредено осигурително друштво тие потпишуваат договор со избраното друштво. Треба да се напомене дека еден агент има право да потпише само со едно друштво за осигурување. Осигурителниот агент во име на осигурителната компанија за која работи, односно со која има склучено договор и за своја сметка има право да изготвува полиси за осигурување и да наплаќа премии за осигурување. Секоја компанија си има класи за осигурување што ги покрива. Осигурителниот агент ги извршува работите за кои е овластен на обрасци на друштвото за осигурување и согласно со условите, тарифите за осигурување, табелите на премии и други пишани упатства на друштвото за осигурување.

Постојат неколку фактори со кои осигурителните посредници или агенти за осигурување влијаат да се зголеми достапноста на осигурувањето²⁸ и покрај неизвесноста и динамичноста на промените со кои се соочуваат:

- нови маркетинг пристапи и услуги
- ширење информации до корисниците
- ширење информации до осигурителните компании
- овозможување конкурентска предност
- покривање на ризиците
- намалување на трошоците

Осигурителните посредници придонесоа за воведување на иновативни маркетинг практики на осигурителниот пазар. Со помош на новите маркетинг пристапи и услуги се овозможува продлабочување и проширување на осигурителните пазари, зголемување на свеста за заштита на потрошувачите понудена од страна на осигурителните друштва, зголемување на понудата на видовите на осигурителни полиси и нивната достапност до заинтересираните страни.

Осигурителните посредници им ги обезбедуваат на клиентите потребните информации во однос на тоа како да дојдат до одредна полиса која им е потребна. Тие можат да им објаснат на потрошувачите кои опции на осигурителни полиси можат да ги добијат, нивните политики и цени. Осигурителните компании ќе им понудат политики кои се вклопуваат со потребите на нивните клиенти по конкурентни цени.

Осигурителните агенти овозможуваат да постои и проток на информации од клиентите до осигурителните компании. Тие претставуваат мост помеѓу клиентите и осигурителните компании. За сите пофалби или забелешки што ги имаат клиентите, во однос на реализација на договорот без разлика дали се случило во реализација на полисата или не, ги пренесуваат на агентите, а осигурителните агенти ги пренесуваат на осигурителните компании.

²⁸ The World Federation of Insurance Intermediaries THE ROLE OF INSURANCE INTERMEDIARIES, Преземено 03.2.2014, <http://www.wfii.net/en>,

Поголемата достапност на информации, за осигурувањето до потрошувачите, ќе помогне во зголемувањето на побарувачката за осигурувањето, а со тоа да се подобри и самиот процес на осигурување. Зголеменото користење на осигурувањето им овозможува на осигурителните компании подобро да управуваат со буџетите за управување со ризикот и да ја искористат поконкурентната финансиска клима за зајакнување на економскиот раст.

Квалитетот на бизнисот е важен за сите осигурителни компании, а постојат голем број причини за тоа: профитабилноста, регулаторната усогласеност и во крајна линија и финансискиот опстанок. Осигурителните компании треба да овозможат сигурност дека тие ќе ги покриваат ризици од кои вршат осигурување. Осигурителните агенти им помагаат на осигурителните компании при проценка на ризиците.

Намалувањето на цените може да има големо влијание врз општата економија кон подобрување на севкупната конкурентна позиција на одреден пазар. Намалувањето на трошоците осигурителните друштва можат да го направат со ангажирање на осигурителните посредници.

Осигурителниот агент во својата работа мора да биде непристрасен, односно тој е должен да се залага за интересите и на осигурителот и на осигуреникот. Обврска на посредниците е да вршат внимателен избор на деловните партнери и да го проверуваат бонитетитот на партнерот.

Осигурителните агенти треба да изградат трајни односи со клиентите, да им помагаат при донесувањето квалитетна одлука за осигурување, исто така треба да нудат информации за сите новитети, промени и промоции и да ги известуваат осигурениците кога им истекува периодот на осигурување. Осигурителните агенти се задолжени да ја објаснат осигурителната понуда и да дадат совет кое осигурување е најсоодветно за клиентот што сака да се осигура, односно лично за него или за неговиот имот и исто така треба да обезбеди пресметка за осигурувањето за кое сака да се информира. Доколку настане одреден непосакуван штетен настан осигурителниот агент на осигуреникот му ги соопштува основните информации за доставување барање за исплата на настаната штета. Тие треба да се отсликуваат со карактерни црти како што се доверливост, грижливост, чесност, динамичност и ефективност.

2.5. Банкоосигурување

Една од најзначајните и најважните промени кои се случиле последниве неколку години на пазарот на финансиски услуги е појавата на брзиот развој на банкоосигурувањето. Брзиот развој на банкоосигурувањето се јавува како резултат на барањето за смалување на трошоците на работење во финансискиот сектор.

Поимот банкоосигурување за прв пат се појавува во Франција во осумдесеттите години од минатиот век кога со законските решенија им се овозможи на банките ширење на осигурителниот пазар.

Се поголемата експанзија и ширење на банкоосигурувањето се јавува како резултат на профитот и конкуренцијата. Банкарското осигурување претставува можност за банките и осигурителните друштва за зголемување на капацитетите, односно за овозможување сеопфатна понуда на финансиски услуги на едно место.

Банкоосигурувањето користи различни дистрибутивни канали (т.н подканалы) и различни дистрибутивни модели. Во праксата познати се три основни дистрибутивни канали, односно начини на поврзување помеѓу банките и осигурувачите, а тоа се :

- Интегративен модел
- Специјалистички модел
- Модел на финансиско планирање

Карактеристично за интегративниот модел е тоа што продажбата на производите на осигурување се спроведува преку постојните банкарски канали и со помош на вработените во банката.

Кај специјалистичкиот модел осигурителните производи се продаваат преку експерти за тие производи, кои се вработени во осигурителните компании преку банкарската мрежа.

Моделот на финансиско планирање е модел на “тимски пристап” кој му нуди на секој клиент можност на целосен финансиски пакет. Ова е финансиско планирање насочено за задоволување на сите финансиски потреби на клиентите, независно дали се работи за осигурителни или банкарски производи. Овој модел по искуствата на

европските банки или осигурителни компании е особено продуктивен начин на продажба и зголемување на бројот на клиентите на банката.

Банкоосигурувањето има низа придобивки кои се добиваат со неговото користење, а дел од тие придобивки и цели на банкоосигурувањето се:

- Соработка меѓу банките и осигурителните компании
- Зголемување на степенот на задржување на клиентите преку продажба на цела низа финансиски услуги
- Пласирање на посебни услуги што се „направени“ според животниот циклус на купувачот
- Банкоосигурувањето обезбедува дополнителен и стабилен извор на приход за банката и диверзификација на ризикот
- Банкоосигурувањето е начин на градење мрежа од агенти за осигурување за што се потребни доста пари и време.

Како најголем недостаток или порблем кој што се јавува кај банкоосигурувањето е различната продажна филозофија која ја имаат банките и осигурителните компании. Банките се карактеризираат со пасивна продажна филозофија која е резултат на традиционалната побарувачка, додека пак осигурителните компании се карактеризираат со агресивна продажна филозофија. Како недостаток на банкоосигурувањето се јавува и продажбата на услугите од страна на банките, затоа што колку е покомплексна услугата толку потешко се продава од банкарските службеници.

Банкарското осигурување претставува многу важна стратегија што се имплементира од страна на финансиските институции во изминатата деценија. Една од клучните економски предности на банкоосигурувањето е заштедата која се постигнува со ефикасно користење на просторот, техниката и човечките ресурси.

2.6. Глобалните процеси и осигурувањето

Денешното опкружување се карактеризира со големи и динамични промени, кои се резултат на неизвесноста и турбулентна животна средина. Глобализацијата претставува

пресвртница со историски димензии. Таа го менува општеството со енормно темпо и навлегува длабоко во условите на живеење. Процесот на глобализација, придонесува за создавање нови начини на размислување и создавање нови стратегии.

Глобализацијата се базира на идејата за интеграција на светскиот глобален пазар. Глобализацијата подразбира интегрирање на пазарите, производството, финансиите, сметководството, осигурувањето, што значи глобализација на секоја пора од општеството.

Светскиот пазар на осигурување, доживува забрзан раст предизвикан од изменетата структура на потребата за осигурување, како и од крупните катастрофални штети од елементарните непогоди кои директно влијаат врз структурата на понудата, односно на осигурителниот пазар.

Осигурувањето, всушност претставува здружување на сите оние кои се изложени на иста опасност со цел заеднички да ја поднесуваат штетата која ќе им се случи само на некои од нив²⁹.

Компаниите за осигурување низ целиот свет се обидуваат да регрутираат се поголем број клиенти, односно да склучат што е можно поголем број договори за осигурување.

Финансиската криза се чувствува и во осигурителниот бизнис. Светската економска криза посебно ги погоди развиените осигурителни сектори. Во најголем степен кризата во развиените економии ги погоди осигурителните компании според висина на премија и учество во вкупна остварена премија, преку пад на банкоосигурување, падот на еднократните линкувани производи и неможност осигурениците да ги подмират премиите по полисата за животно осигурување. Падот на европскиот пазар на животно осигурување се карактеризира со три пати поголем од падот на светскиот пазар на животно осигурување, но земјите од средна и источна Европа и покрај рецесивната состојба забележуваат раст на премијата за животно осигурување од околу 19%.

Основни причинители за суштинска измена во структурата на светскиот пазар на осигурување се:

²⁹ Ристо Фотов, Катерина Фотова „Осигурување“; Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип Економски факултет, Штип, 2014

- Концентрација на осигурителниот бизнис и интензивирање на улогата на најкрупните компании за осигурување
- Промена на структурата на побарување на услугите во осигурувањето за сметка на зголеменото учество во осигурувањето на живот и други видови осигурување на лица, како резултат на демографски промени и измени во демографската политика на државата.

Осигурителните компании кои работат во областа на осигурувањето настојуваат да ја подобрат својата конкурентска положба преку остварување на економијата на обемот, остварувајќи подобра пазарна позиција поради подобрување, управувањето на капиталот и стабилизирање на своите резултати.

Процесот на глобализација нуди многу можности, но и предизвици. Поголемите пазари значат и поголеми профити за осигурителните компании, но значат и поголеми парични средства за развој на многу земји. Слабата национална политика, лошата институционална поставеност, несоодветната инфраструктура и трговските пречки можат да ја намалат способноста на државите да ги искористат предностите кои ги нуди глобализацијата. Во современи услови на дејствување секоја земја и секоја компанија мора да настојува да донесе одлуки и политики со кои ќе добие максимизирање на предностите и минимизирање на недостатоците кои произлегуваат од процесот на глобализација.

Светското осигурување поминува низ период на крупни промени благодарение на големиот број менаџери и аквизиции. Осигурителните компании се развиваат благодарейќи на големиот број менаџери и аквизиции.

Конкуренцијата во осигурителната дејност е многу голема и отворено искажана. Ривалството постои во две основни области, а тоа се цената и квалитетот на осигурителните услуги.

Ценовната конкуренција во осигурителната дејност првенствено настанува на компаниско ниво кога се определуваат премиските стапки. Компаниите за осигурување се натпреваруваат со цените обидувајќи се да понудат производи со цена пониска од другите компании во истиот сектор, коишто нудат исти видови осигурување. Меѓутоа, цената на осигурувањето, како и другите цени, претставува функција од трошоците на “производството” и кога компаниите се успешни во намалувањето на трошоците, тие исто така можат да ги намалат и цените на осигурителните производи.

Конкуренцијата со квалитетот се одвива на две нивоа. Осигурителните компании се натпреваруваат во понудата на пошироки форми на покритија и во брза услуга при настанувањето на штетите. Во некои видови осигурување, услужните компоненти на осигурителниот производ вклучуваат и случај, коишто ги нудат осигурителите. Може да се констатира дека, конкуренцијата во квалитетот настанува, пред сè на агенциско или брокерско ниво каде што услужните компоненти може значително да се разликуваат, а потоа се шири и на глобално ниво.

Глобалните процеси најголемо влијание во однос на осигурителните производи имаат на животното осигурување. Некои глобални трендови, како што се демографските промени или промените по видовите на штедење имаат особено влијание на порастот на животното осигурување. Националните карактеристики во секоја од земјите поединечно секогаш влијаат врз нивото на развитокот на овој вид на осигурување. Во разни национални заедници, населението има различна култура, навики, традиција кон осигурувањето и штедењето, но сепак присутни се и разликите во законската регулатива која го ограничува или пак поттикнува бизнисот во оваа сфера на стопанската дејност.³⁰

Осигурителната индустрија поминува низ многу драматични промени во последниве неколку години, бидејќи на линиите помеѓу осигурителните компании, комерцијалните банки, заедничките фондови и пазарите на капитал се испреплетуваат. Покрај тоа, линиите помеѓу финансиските производи исто така се преплетуваат. Многу промени се јавуваат и во областа на ризик од менаџментот и осигурувањето. Поточно, менаџери кои управуваат со ризикот во компаниите нивните улоги не се ограничени само кон управувањето со ризикот, нивните одговорности вклучуваат управување со шпекулативните ризици, управување со угледот и со името на компаниите и управување со брендот со кој менаџираат³¹.

Во последните децении, земјите ширум светот станаа се повеќе финансиски интегрирани и управувани од страна на потенцијалните придобивки од финансиската глобализацијата. Една од главните предности која произлегува од финансиската глобализација е развојот на финансискиот сектор. Финансиските пазари стануваат подлабоко посоефицирани кога тие се интегрираат со светските пазари и доаѓа до

³⁰ Boris Marović „Uticaj globalizacije na tržište osiguranja i reosiguranja“ DOOR Novi Sad, Novi Sad, 2006

³¹ Gene C.Lai „The Future Trends in Risk Management and Insurance Worldwide: Integration and Globalization of Risk Management“ Journal of Risk Management Vol.1No.2. Nov.1999 pp.1-13

зголемување на финансиските алтернативи за должниците и инвеститорите. Финансиските пазари работат во глобалната животната средина и овозможуваат меѓународна диверзификација на ризикот и да се олесни потрошувачко мазнење. Финансиската глобализација има неколку потенцијални бенефиции и претставува нов предизвик³².

Постојаниот развој на технологијата и науката го утврди и го засили глобалниот развој на финансиските пазари. Слободната циркулација на пари, капитал, хартии од вредност и девизи од еден национален пазар во друг доведе до интернационализирање односно глобализација на финансикиот пазар.

Финансиските услуги во кои спаѓа и осигурувањето се смета за еден од клучните елементи за функционирање на пазарната економија, бидејќи таа не може да функционира без развиен и конкурентен финансиски сектор.

По многу заложби и преодни фази создавањето на единствен пазар во делот на осигурувањето во Европската унија е постигнато. Со цел да се добие еднаква правна рамка за вршење на осигурувањето кај сите земји-членки на Европската унија од голема важност е постигнувањето хармонизација во следниве области³³:

- Условите за основање, а ова се однесува на добивање дозвола од страна на надлежните власти, минимумот на почетниот капитал, занимавањето со осигурувањето како специфична дејност итн;
- Условите за вршење на дејноста, а тоа се поседување доволно технички резерви, исполнување на условите на сопственост итн;
- Условите за губење на правото за занимавање со осигурување, односно повлекување на дозволите кое може да дојде поради не исполнување на административните барања поради инсолвентност;
- Правила кои се однесуваат на основање и работење на територијата на Европската унија на филијали на осигурителот кои имаат седишта надвор од Европската унија;

³² Sergio L. Schmukler „Financial Globalization: Gain and Pain for Developing Countries“ Federal Reserve Bank of Atlanta ECONOMIC REVIEW Second Quarter 2004

³³ Милошевиќ Братислав „Вовед во осигурувањето“ Универзитет св. Климент Охридски- Битола, 2006

- Надзор на работата на компаниите за осигурување кој се однесува особено на пристап на пазарот, солвентност и одржување на солвентноста, формирање и пласирање на потребните технички резерви, системска анализа и контрола на податоци;
- Утврдување на начинот на водење на книговодствените работи;
- Дефинирање на правниот облик на компанијата за осигурување;
- Пристапност и јавност на работата се однесува на интересот за пристап на информации кои се однесуваат на финансиската ситуација на компанијата од страна на разни лица како на пример осигурани, консултанти, инвеститори и итн., мора да имаат лесна достапност, јасност и пред сè можност за споредба на податоците со компаниите на целата територија на Европската унија и на останатите земји.

Осигурителните компании не можат да останат имуни на процесот на глобализација. Соочувајќи се со постојани промени како од страна на технологијата така и од промената на барањата и потребите на потрошувачите осигурителните компании треба да се стремат да бидат во чекор со сите промени кои ги носи глобалниот пазар, да пронајдат начин како најуспешно да го имплементираат процесот на глобализација во своето работење, а со самото тоа да ја зголемат својата конкурентност, а воедно и профитабилност. Влијанието на глобалните процеси зазема се поголем замав во работењето на осигурителните компании, а глобализацијата е неминовен процес кој што се случува во сите дејности на работење, каде во последните години е особено изразен на полето на осигурителниот сектор.

Глава 3

3. Модел за успешно управување со промени во осигурителните друштва

3.1. Дијагностицирање на состојбите и иницирање промени во осигурителните друштва

Осигурувањето е поим кои значи, доверба во нешто, заштита, обезбедување, гаранција и сл. Неговото општо значење сосема добро ја означува целта на осигурувањето кое се состои во давање некаква сигурност. Осигурителниот пазар во Македонија е стабилен со умерена концентрација која овозможува дејствување на пазарните механизми и висок степен на исполнување на минималните барања.

Иницирањето и воведувањето промени во организциската поставеност и работа на осигурителните друштва ќе донесе поголем напредок на работата и поголема инветивност и креативност.

Осигурувањето се разгледува како мошне значајна општествена област, особено ако се има предвид сложеноста на механизмите кои се применуваат во областа на осигурувањето³⁴.

Управувањето со промените е процес на постојано обновување на организационата структура, насока и способност да се приспособи на постојаното менување кое произлегува од надворешни и внатрешни околности. Совладувањето на стратегии за управување со промените е се поважно денес, бидејќи стапката на промена е поголема сега отколку кога било во историјата³⁵.

Осигурителниот сектор во Република Македонија, иако е еден од најмалку развиените на ниво на Европа, сепак во последните години е во фаза на динамичен развој и покрај финансиската криза и последиците што се чувствуваат по неа.

Друштвата за осигурување, продажбата на полиси ја вршат преку канали на продажба со чија помош ја унапредуваат продажбата. На осигурителниот пазар во Македонија работат 15 осигурителни компании, 26 осигурително-брокерско друштво, девет друштва

³⁴ Ристо Фотов, Катерина Фотова „Осигурување“; Универзитет “Гоце Делчев” – Ш тип Економски факултет, Штип, 2014

³⁵ John W. Moran, Baird K. Brightman „*Leading organizational Change*“ Journal Of Workplace Learning:Employee Counselling Toda Number, 0 2. 2000

за застапување во осигурување, 721 лиценцирани застапици, 239 лиценцирани брокери, а во самите служби за осигурување има вработено над 1.500 луѓе.

Просечна годишна стапка на раст на пазарот на осигурување за 2013 година е преку 6 проценти. Во делот на животното осигурување, пазарот расте со 25 отсто. Подинамичен развој на пазарот на осигурување на живот не е забележан на територијата на цела Европа.

Последните статистички податоци покажуваат дека во последните две години и во првата половина од 2013 година е забележан најдинамичен развој во осигурителната индустрија во земјите од централна и југоисточна Европа.

Според осигурителните компании сегментот на животното осигурување ќе доживее најголем раст во следните неколку години. Анализите за развојот на овој пазар се темелат главно на очекувањата за пораст на економијата, намалување на невработеноста, зголемени инвестиции и подобрување на животниот стандард што ќе им овозможи на граѓаните повеќе да штедат. Услов за зголемената конкуренција да ги даде позитивните резултати е одржувањето на стабилноста на денарот, силен економски развој, даночни олеснувања при животното осигурување и регулираност на пазарот.

Осигурителниот сектор во Република Македонија зафаќа околу 3,9% од вкупните средства на финансискиот систем. Пазарната концентрација кај друштвата за осигурување е умерена, со тоа што ниту едно друштво не го надминува прагот од 20% учество во вкупната бруто-полисирана премија. За време на финансиската криза осигурителните друштва се покажаа дека работат стабилно, додека во последната година македонскиот осигурителен пазар покажува тренд на пораст, кој се должи, пред сè на зголемената понуда на осигурителниот пазар, особено во делот на осигурувањето на живот, како и на дооформувањето на регулаторната рамка и зајакнатата супервизија.

Лидерите на осигурителните компании мора добро да бидат запознаени со промените со кои се соочуваат за да овозможат добар пласман на нивните производи. Лидерите не треба да бидат пасивни следачи на ситуацијата, тие треба да ги иницираат промените доколку увидат потреба од нив, но исто така треба да знаат која промена ќе има позитивни импликации врз работењето, а која негативни.

3.2. Креирање стратегија за осознавање промени во осигурителните друштва

Организациите се соочуваат со време на многу динамичност и постојани промени каде неизвесноста претставува главна карактеристика на времето во кое живееме. Бизнис климата на 21 век ја карактеризираат брзи промени на социјалните, политичките и деловните модели. Зголемената конкуренција и големите консолидации во стопанството во глобални рамки наметнуваат потреба од постојани реструктурирања на компаниите. Лидерите треба да поседуваат одредени вештини за да ги осознаат промените со кои можат да се соочат или да влијаат врз работењето на осигурителните друштва.

Управувањето со процесот на промени во една организација може да биде многу комплексна задача и често е од суштинско значење за ефективен организациски развој³⁶.

Стратешкото лидерство денес е соочено со нови реалности и жестока конкуренција на меѓународните пазари. Негови основни постулати се определувањето јасни стратегиски насоки за развој на компаниите, визија, добро познавање на основните претпоставки за нивна реализација, инспирирање, мотивирање кон исполнување на поставените цели.

Организациските промени претставуваат планирани напори за подобрување на капацитетот на бизнисот. Вистинските промени се случуваат кога луѓето ќе сфатат дека нова методологија, процес или технологија ги прави повеќе продуктивни, поефикасни или им овозможува подобра реализација во исполнувањето на потребите и барањата на клиентите³⁷.

Промените се неизбежност и предизвик, дејствувајќи во пазарни услови, потребно е компаниите да го променат начинот на кој пристапуваат кон бизнисот. Компаниите се принудени повторно да ги разгледаат нивните стратегии и да извршат менување на бизнис моделите доколку е потребно за да се обезбеди оптимално користење на нивните ресурси со цел да го зголемат профитот. Осигурителните компании не се исклучок од ова правило³⁸.

³⁶ Organizational Change in Today's Economy; Models of Change and Overcoming Employee Resistance. Harwood, Rafe. 2008.

³⁷ Ramona Petrescu „ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS -STEPS TO A SUCCESSFUL CHANGE“ University of Craiova Faculty of Economics Craiova, Romania

³⁸ MicroStrategy Incorporated „Solutions for Insurance Companies“, McLean, VA 22102, 2009

Лидерите на осигурителните компании треба да поседуваат способност за критичко мислење, за идентификување на силните и слабите страни на алтернативните решенија, заклучоци и пристапи кон стратегиски проблеми. Лидерите треба да поседуваат и вештини за разбирање и проценка на етичките концепти и теории на резонирање бидејќи тие се користат во глобалниот и електронскиот пазар во кои дејствуваат и осигурителните компании. Поседувањето вештини и способност за проценка на потребите на локалната заедница е да ги препознаваат заедничките интереси на различните целни групи во заедницата. Способност за проценка на соодветноста на организациската структура, односно лидерите треба да поседуваат способности да проценат кога е потребано да се покрене процес за иницирање за редизајнирање на нова организациска структура. Способност за проценка на импликациите од новите информации врз тековните и идните ситуации на решавање проблеми преку донесување на стратегиски одлуки.

Овие стратегии имаат големи влијанија во доменот на навремено и правилно осознавање на промените со кои се соочуваат осигурителните друштва.

3.3. Креирање стратегија за прифаќање и имплементација на позитивните промени во осигурителните друштва

Во време на динамични и рапидни промени не може да се предвиди што ќе се случи или каква промена ќе настане во организациската средина. Осигурителните компании треба да се стремат кон искористување на социо-демографските и технолошки трендови и да се насочат кон таргетирање нови пазари за раст.

Отсекогаш заштитата на луѓето и имотот од различни опасности кои им се закануваат, била од особена важност како за поединецот, така и за општеството во целнина. Обезбедувањето на ваква заштита е возможно само на основа на начелата на взаемност и солидарност³⁹.

³⁹ Ристо Фотов, Катерина Фотова „Осигурување“; Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип Економски факултет, Штип, 2014

Постојат пет клучни мега-третови⁴⁰ кои имаат најголемо влијание на осигурителниот сектор и кои треба да се следат со цел да се овозможи успешно имплементирање на позитивните промени во осигурителните друштва, а тоа се социјалните промени, економските промени, политичките промени, промените во животната средина и технолошките промени.

Социјалните промени треба да се вклучат при креирањето на стратегијата за имплементација на промените кои се отсликуваат преку кооперативната општествена одговорност на компаниите, подигањето на свеста за ризиците кои можат да настанат, очекувањата кои ги имаат клиентите, демографските промени и сл.

Економските промени со кои што можат да се соочат организациите се дефлацијата и инфлацијата, урбанизацијата, новите можности за раст, фискалните притисоци и сл.

Во политичките промени кои можат да се јават влегуваат регулаторните реформи, даночните третмани, усогласувањето, стандардизацијата и глобализацијата на пазарот на осигурување и сл.

Промените кои настануваат во животната средина, а со тоа и ризиците кои ги носат стануваат се позачестени и посериозни како и во промените кои произлегуваат од животната средина каде влегуваат климатските промени и катастрофи, одржливоста и загадувањето.

Промените кои што се случуваат во технологијата имаат големо значење за успехот на работењето на осигурителните компании. Технолошките промени се карактеризираат со промени во информациите и анализите, во уредите и сензорите, промени во софтверските апликации и медицинските достигнувања.

Осигурителните компании мора да ги имплементираат овие видови промени во своето работење со цел да постигнат конкурентности, напредок и повисок раст и развој на осигурителните компании.

Стратегиите на промени се однесуваат на три општи теми во врска со организациската промена, а тоа се промени во : содржината, луѓето и процесите. Содржината се однесува на она што во организација треба да се промени, односно дали станува збор за промена на стратегија, структура, системи, технологија, бизнис процеси,

⁴⁰ Jamie Yoder, Anand Rao, Mansoor Bajowala „*Insurance 2020: Turning change in to opportunity*“, January, 2012

производи, услуги или промена на организациската култура. Содржината го опишува "бизнис решението" кое е дизајнирано и имплементирано од страна на лидерите со цел промените да овозможат успех.

Креирањето успешна стратегија за управување со промени не е лесна работа за организациите. Процесот на креирање и имплементирање на промените во организациското работење е интегриран процес на планирање, вклучувајќи чекори кои треба да се преземат пред да започне процесот на промена, за време на воведувањето и имплементирањето на промената и по промената односно кога се прифаќа како постојана или се отфрла од организациското работење⁴¹.

Постојат три клучни компоненти од кои зависи успешното прифаќање и имплементација на стратегиите за промени во организациите, а тоа се поврзување со промената, луѓето кои ќе учествуваат по процесот на воведување на промената и самиот процес на промена.

Во однос на поврзување на промената се мисли на организацискиот фокус кон промените, односно структурата, стратегијата, бизнис процесите технологијата, културата.

Луѓето кој ќе ја извршуваат промената влијаат со нивните вредности, ставови, мислења, организациска култура и сл.

Процесот на промена се одразува преку дизајнирањето, планирањето и влијанието кое ќе го има промената. Од големо значење е да се напомене дека не секоја промена е добра промена, некои промени негативно се одразуваат врз организациското работење.

3.4. Контунирирано унапредување на моделот за правилно управување со промени во осигурителните друштва

Промените со кои се соочуваат организациите, а воедно и осигурителните друштва се повеќефазни, немилосрдни, непредвидливи и повремено шокантни. Причините за промени се различни исто така и временските рокови и буџети за нивната реализација се различни. Секоја промена треба да биде имплементирана на соодветен начин. Откако ќе

⁴¹ Deborah Schroder -Saulnier „Organizational Effectiveness“Right Management , Philadelphia, 2009

бидат навремено откриени потребите за промени во осигурителните компании, следува процесот на имплементација кои мора претпазливо и темелно да се реализира , а потоа следува процесот на задржување на промените, доколку ги дале потребните резултати, односно нивното континуирано воведување во осигурителните компании со цел да се постигнат долготрајни резултати.

При процесот на континуирано воведување на промените може да се појави отпор кон промените. Со внимателно планирање и поддршка од страна на лидерите, организациите можат да им помогнат на своите работни кадри да се адаптираат на промените и компаниите за да ја задржат својата конкурентска предност.

Доколку при воведувањето на промените произлегле одредени тешкотии во нивното зацврстување во организациската поставеност, тоа не значи дека организациите треба да се дестимулираат за понатамошно следење на сите промени и нивна имплементација во организациите. Промената во светот на бизнисот е неизбежна и конкурентна за организациите да преживеат. Многу големи напори се вложени во проучувањето пристапи за управување со промените, развојот на теории за промени и градење модели за успешна имплементација со промените. Најчесто користени модели за управување со промените⁴² се: хиерархија на потреби на Abraham Maslow, Kurt Lewin's модел на организациски промени, моделот на пет сили на Michael Porter, теорија на пристап на очекување од Victor Vroom.

Хиерархијата на потреби на Abraham Maslow како централна тема ја претставува масловата хиерархија на потреби, теорија која се заоснова на пет основни човечки потреби, постепено рангирани хиерархиски од најосновните потреба (психолошките) до (самоактуелизација). Разбирањето на овој модел на човечките потреби и мотиватори е корисно во однос на спроведувањето на технолошките промени и влијанието врз човечките потреби за безбедност, почит и самоактуелизацијата. Осигурителната дејност се занимава со човечките потреби за безбедност и овој модел на разбирање на хиерархијата на потребите е од голема корист за прифаќање на секојдневните промени со кој се соочуваат компаниите.

Kurt Lewin's моделот на организациски промени презентирани од страна на Курт Левин укажува пристап каде организацијата е одмрзната од сегашното ниво, односно се соочува

⁴² Michael McCarty. „*Leadership Pinnacle*“The American Management Association ,March, 2008

со потребата од промени и се сели или менува на едно ново ниво каде воведува одредени промени во своето работење, за потоа да се замрзнува на поновото ниво, односно ја прифаќа донесената промена. Левиновиот модел нуди предности во планирањето на организациските промени со обезбедување на едноставен пристап кон правење и одржување организациски промени.

Моделот на пет сили на Michael Porter опишува конкурентен пазар кој се карактеризира со следниве сили:

заканата од нови учесници на пазарот

преговарачката моќ на снабдувачите на пазарот

преговарачката моќ на купувачите на пазарот

заканата од замена на производи или услуги

самата индустрија како целина.

Лидерите со примена на портеровиот концепт на пет сили овозможуваат на организацијата да развие стратешки целни иницијативи кои ќе овозможат конкурентска позиција на пазарот.

Теорија на пристап на очекување од Victor Vroom се заснова на тврдењето дека лидерот може да се научи да се адаптира во зависност од неговиот стил, со цел да се задоволи барањето на ситуацијата. Лидерите со јасно разбирање на концептот, опишани во теоријата на пристапот на очекување се позиционирани да се приспособат на организациски промени со кои се соочуваат и да се обезбедат со најсоодветна насока кон донесување одлуки.

Навремената и целосна имплементација на организациските промени во осигурителните друштва е неопходност. Осигурителните друштва мора да се стремат кон постојано усовршување за да можат да ги задоволат барањата на нивните клиенти, а со тоа да добијат и конкурентска предност. Работејќи во време на постојани промени нивното следење и имплементирање во работата е клуч за успешно работење.

Анекс 1

Обука за вработените - Усовршување на работните процеси на АЛБСИГ АД

Најзначајната вредност на секоја модерна компанија се вработените. *Албсиг* континуирано работи на усовршување на своите вработени со цел да се подобрат капацитетите на компанијата за да им излезе во пресрет на сите потреби на клиентите.

На 26 јануари 2013 година раководството на *Албсиг* одржа обука за раководните лица во филијалите со цел да се подобрат работните процеси во сите подружници на Друштвото. Најчесто филијалите се директниот линк на компанијата со клиентите, па целта на обуката беше да се подобри ефикасноста на работењето, а следствено и нивото на грижата за корисниците на нашите производи.

Презентери на обуката беа директорите на секторите за продажба, штети, ревизија и финансии во *Албсиг АД* Скопје. Фокусот на презентацијата за продажба беа начините на нудење и уплата по филијалите со цел побрзо и полесно да се задоволат потребите на корисниците. Ефикасноста, транспарентноста и брзината на третманот на штетите, како најважен фактор за клиентите, беше главната тема во текот на презентацијата за штети. Акцентот на презентацијата што ја одржа директорот за финансии беа побрзата и поефикасна обработка на полисите и штетите од почетокот до крајот на полисата, односно од клиентот до управата на Друштвото. Додека во текот на презентацијата за ревизија главна тема беше правилното и транспарентно работење на филијалите во согласност со законите и актите на Друштвото.

Албсиг и во иднина ќе продолжи да инвестира во своите човечки ресурси на различни начини, меѓу другото и преку оваа серија обуки од менаџментот насочени кон вработените во филијалите низ Македонија⁴³.

Од примерот кој што е преземен од страната на друштвото за осигурување, *АЛБСИГ*, може да се види дека компанијата ги следи промените кои настануваат во организациската култура на организацијата со цел да обезбеди подобар пристап на

⁴³ Податоците се од веб страната на Друштвото за осигурување АЛБСИГ АД Скопје <http://www.albsig.com.mk>

вработените кон услужување на клиентите, а со самото тоа и да се овозможи и конкурентска предност во однос на останатите понуди на осигурителни производи на пазарот. Само постојаното следење на промените кои настануваат во структурата, стратегијата, технологијата и културата на организацијата ќе овозможи брз раст и развој на осигурителните организации.

За промените да бидат успешни треба да постои решителност, храброст, одлучност, но и свесност за ризикот кои го носат промените. Од примерот може да се види дека компанијата *АЛБСИГ* е запознаена со бенефитите од промените и настојува да ги искористи со цел да се подобри успешноста на организацијата, а со самото тоа да се зголеми бројот на задоволни клиенти.

Заклучок

Од досегашното излагање на темата „Промените и нивното влијание врз дизајнирање на осигурителните друштва и осигурителните интермедијатори“ можеме да заклучиме дека промените се неопходност со која се соочуваат сите организации, а осигурителните друштва и интермедијари не се исклучок. Промените се неопходност, а нивното постојано следење и имплементирање во работата претставува клуч за успех и напредок на организациите. Формирањето на флексибилна организациона поставеност која во целост ќе може да се прилагоди на организационите промени следејќи ги организационите, технолошките и човечките промени представува еден од предизвиците со кои се соочуваат во процесот на дејствување осигурителните друштва и осигурителните интермедијатори.

Во современата литература и размислувања од областа на менаџментот се поголемно внимание се посветува на проблематиката на организационите промени бидејќи промените претставуваат едни од важните детерминанти за раст и развој на организациите и за постигнување на поголема конкурентска предност. Сугестиите, советите и насоките за подобро управување со организационите промени се подобри и потемелно разработени во современата литература.

Промените во организациите се многу важни и неизбежни. Ниту една организација не е статична на долг временски период во својата структура и организациона поставеност. Организацијата воведува промени од време на време во согласност со економските движења, промените во животната средина, во технологијата, глобалните промени, барањата и потребите на луѓето и сл.

Навременото препознавање на потребата од промени, нивната имплементација и задржување во осигурителните друштва е клучна за добивање конкурентска предност, обезбедување на раст и развој на осигурителните друштва, одржување на бизнис континуитет и обезбедување на способност на осигурителните друштва да функционираат ефикасно.

Промените во организациите претставуваат склоп на влијание на надворешни и внатрешни фактори. Највлијателни надворешни фактори кои влијаат врз работата на организациите се технолошкиот развој кои е пресуден за одржување на конкурентска

предност и развој на организацијата и пазарната конкуренција која врши постојан притисок на организациите да ги модифицираат своите производи и услуги, со цел да бидат подобри од другите организации и така да се стекнат со водечка позиција на пазарот. За разлика од надворешните фактори кои се независни и се случуваат од надворешните влијанија, внатрешните фактори лидерите можат многу полесно да ги контролираат и да влијаат врз нив. Внатрешни фактори се човечките ресурси, способностите, структурата, процесите односно се она што ја сочинува организацијата. Внатрешните и надворешните фактори имаат големо значење врз работењето на организациите и нивното значење во никој случај нетреба да биде запоставено. Тие дејстуваат заемно односно истовремено лидерите се соочуваат и со надворешни и со внатрешни фактори кои предизвикуваат промени.

Организациските промени претставуваат деликатен процес кои што носи низа на предности и бенифиции за организациите, но од огромно значење е да се напомене дека не сите промени се позитивни и дека не сите промени можат да се имплементираат во работењето на организациите. Дел од промените со кои се соочуваат организациите се премногу комплексни за организациите, дел од промените бараат многу заложби во однос на време и финансии, позитивните ефекти од нив се мали во однос на трудот и времето за нивната имплементација и дел од промените предизвикуваат голем отпор кај вработените што само по себе предизвикува големи негативности за целокупното работење на организациите.

Повеќето организации кои работат во динамична средина и доживуваат промени кои се изразуваат во многу форми, како што се извршување на нова бизнис стратегија, реструктурирање, воведување на нови политики, превземања, спојувања, преселби или воведување на нова технологија. Со цел да се оптимизира ефикасноста на организацијата, осигурителните компании мора да бидат вешти во планирањето, спроведувањето и управувањето со промените на постојана основа - не само како атипични настан. Иако е од витално значење за организацискиот успех, компаниите ретко планираат, имплементираат и спроведат ефективно управување со промените како дел од нивната организациска поставеност и стратегија.

Динамиката на промени претставува комплексен процес, но треба да се напомене дека не е невозможно да се разбере, а со тоа и да им се помогне на организациите да станат поефикасни во управувањето со промените.

Процесот на ефективно управување со промените бара идентификување и развивање на однесување, ставови и процеси кои ќе ја поддржуваат променат и ќе го направат тоа на системски начин преку градење промените со помош на флексибилност организациската поставеност.

Зголемената конкуренција со која се соочуваат осигурителните друштва претставува еден од главните фактори кои иницираат развој на стратегија за имплементирање на промени во работните активности. Бројот на осигурителните друштва и осигурителните интермедијатори постојано расте, а со тоа се зголемува и конкурентноста. Привлекувањето на поголем број на осигуреници е темелот за успех. Со зголемувањето на конкуренцијата во осигурителните компании се зголемува и креативноста во пласирањето на осигурителните производи со цел да бидат забележани први. Квалитетот на услугата кој се нуди е немиовно најважен при изборот на осигурителната компанија, а ова се однесува најмногу на видовите на ризици кои се нудат во осигурителните полиси и брзината на исплата на осигурениот настан.

Во процесот на имплементација и воведување на промените, многу често е поврзан со одредени компликации, кои пред се настануваат од одпорот кои се јавува од нешто ново, непознато затоа е потребно одреден период на адаптација кон промената, пред се ако станува за збор за поголема структурна промена со која се соочуваат осигурителните компании. Кога станува збор за некоја помала, рутинска промена тогаш отпорот е многу помал и процесот на имплементација на промените е многу полесен, а во одредени случаи и инертен, без некој посебни подготовки.

Организациските промени се реализираат во сите области на функционалниот менаџмент, како што се маркетингот, дистрибуцијата, логистиката, и останатите области. Сепак, најчесто применувани функционални промени во практиката се во областа на маркетингот.

Осигурителниот бизнис доживува подем, расте осигурителната култура кај населението, која се зголемува и како резултат на поголемиот број посредници и интермедијатори на пазарот што ги нудат осигурителните продукти.

Во насока на побрз развој на осигурувањето голем придонес има концептот банка-осигурување, каде што покрај банкарските производи, паралелно расте и интересот за осигурителните полиси. Имено, секој имот што банките го бараат како залог за кредит мора да биде осигуран, што значи дека осигурителните компании ќе забележат зголемена

побарувачка за имотните осигурувања. Во однос на развојот на осигурителните производи најголем потенцијал за развој има животното осигурување. Засилувањето на конкуренцијата на пазарот на животно осигурување е добредојдена, особено затоа што тие новите компании ќе донесат нови знаења и искуства и ќе го размрдаат пазарот.

Промените порано се јавувале случајно и ретко, денес тие се драматични и константни. Нагонот за креирање промени претставува клучен елемент за успехот на компаниите.

Лидерите треба да знаат дека тие не треба да ги одбегнуваат промените и да се стремат кон нивнио отфрлање и спречување тие треба да ги контролираат и да се прилагодуваат кон промените со цел да ги искористат нивните бенефити. Отфрлањето на фактотот дека промените се случуваат и стремежот кон спречување на промените не може да доведе до посакуваниот раст и развој на компаниите и добивање на конкурентска предност.

Организациските промени не се појавуваат сами од себе. За која било постапка која ја извршуваме постои одредена причина, односно постапката е последица на одредена причина. Доколку не постои причина за одредена постапка или дејствување, логично е дека нема да постои ни таа постапка или дејствување.

Кога станува збор за успешната имплементација на промените во осигурителните компании треба да се напомене дека таа пред се зависи од три клучни елементи, тоа се:

- Навремено откривање на потребата од промени;
- Одлука за имплементирање на промените;
- Процесот на имплементација на промената.

Организациските промени влијаат врз дизајнирањето на работата и работните задачи во осигурителните компании. Како заклучок од направената анализа во овој магистерски труд можеме да заклучиме дека постои силна корелација меѓу ефикасно управување со промените и работењето на осигурителните друштва. Промените и конкурентната и успешна работа на осигурителните друштва и осигурителните посредници е правопрпорционална, односно следејќи ги промените и воведувајќи ги во нивните работни задачи се овозможува успешна работа, и обратно односно игнорирајќи ги

промените и недајваќи и значење за нивната важност негативно се одразува врз работењето на осигурителните компании.

Управувањето со промените, игра важна улога во организациите, бидејќи самиот процес на управување со промените не е лесен и едонставен. Управување со промени во една организација бара широк сет на вештини како аналитички вештини, вештини со луѓе, системски вештини, политички вештини, и бизнис вештини.

Осигурителните компании треба да пронајдат модел за управување со промените кој најмногу ќе одговара на нивната организациска цел и мисија и да го воведат во нивната организациска структура со цел да можат да извршат успешна имплементација на промените со кои се соочуваат, а воедно ќе обезбедат и најмал отпор при воведувањето на организациските промени. Поради фактот дека организациските промени, независно дали произлегуваат од промените во работните активности, во стратегијата и тактиката или пак од промени во структурата, влијаат врз осигурителните друштва кои дејствуваат во динамична и неизвесна средина, изборот на најсоодветен модел за управување со промените и негово континуирано унапредување и правилно употребување е од клучно значење. Во текот на обработката на магистерската работа се предложени неколку модели кои со правилна употреба овозможуваат успешно прилагодување кон организациските промени.

Да се обезбеди успешна имплементација и реализација на промените лидерите треба да поседуваат вештини со чија помош ќе можат да проценат кој е најсоодветен модел за управување со промените за дадена ситуација. Во однос на светската литература која се бави со оваа проблематика се поголемо внимание се посветува на пристапите за управување со промените, развојот на теории за промени и градење модели успешна имплементација со промените. Модели за управување со промените кои што најчесто се користат се хиерархија на потреби на Abraham Maslow, Kurt Lewin's модел на организациски промени, Моделот на пет сили на Michael Porter, Теорија на пристап на очекување од Victor Vroom. Лидерите треба да поседуваат вештина да можат да проценат во која ситуација кои од овие модели најмногу ќе одговара и како најдобро може да се примени. Во зависност од ситуацијата понекогаш лидерите ќе треба да направат склоп од повеќе модели со цел успешно да се справат со настанатата ситуација.

Промените најчесто се иницираат поради тоа што бизнисот треба да одговори на надворешните притисоци со кои се соочува како што се воведување нова технологија,

организациско реструктурирање, воведување нов стандард, но често и поради интерните влијанија кои што се случуваат во самата организациска структура.

Во разработката на магистерскиот труд на темата „Промените и нивното влијание врз дизајнирање на осигурителните друштва и осигурителните интермедијари“ можеме да заклучиме дека осигурителниот сектор најмногу се соочува со промени во социјалните сфера, економски промени, политички промени, промените во животната средина и технолошки промени. Лидерите на осигурителните компании мораат посебно внимание да посветат на овие промени и да формираат организациска структура која ќе биде флексибилна и ќе може во целост да одговори на прилагодувањето и приспособувањето кои овие видови промени. Од голема важност е да се напомене дека лидерите на осигурителните компании не се соочуваат само со еден вид на промена, туку одеднаш се соочуваат со повеќе видови промени на кои треба еднакво внимание да и посветат и да и придадат еднаква важност.

Промените со кои се соочуваат осигурителните компании и интермедијатори се повеќефазни. Процесот на нивна имплементација се одвива во повеќе етапи и фази. Потребно е време за промената да биде целосно имплементирана и да се минимизира или целосно отстрани отпорот кои се јавува со промените независно дали станува збор за човечки, организациски или технолошки промени. Процесот на имплементирање на промените во организациите започнува со планирање и дизајнирање на промените.

Најважниот дел од процесот на организациските промени е да се знае кога да се промени нешто и што е тоа нешто што треба да се промени.

Во овој магистерски труд посебно внимание се посветува на промените во осигурителните компании, односно на технолошките, организациските и човечките промени со кои се соочуваат осигурителните компании и нивната имплементација и влијание кое го имаат врз работните задачи и процеси.

Низ теоретското и емпериското истражување се дава подетална разработка на проблемите и предизвиците со кои се соочуваат во текот на работа.

Со цел да се оствари успешно соочување со промените и нивна имплементација во работата на осигурителните компании, менаџерите треба најпрвин да ги препознаат промените, потоа добро да ги проучат за да можат да ги запознаат вработените со бенифитите кои ќе ги добијат од имплементацијата на промените во организацијата, а со тоа ќе се намали и отпорот при воведувањето на промените. Целиот процес на

имплементација на промените е комплексен и бара детална разработка но со добра стратегија и јасна, дефинирана визија ќе се овозможи нивна навремена имплементација, која сама по себе ќе води до зголемена конкурентска предност, а со тоа и раст и развој на самата компанија.

Потребата за успешно управување со промените е од пресудно значење во денешната конкурентна и брза животната средина. Промените во технологијата, пазарот, информационите системи, глобалната економија, општествените вредности, работна сила, демографската поставеност, и политичка средина имаат значителен ефект врз управувањето со организациската поставеност. Осигурителните компании мора постојано да ги следат промените кои произлегуваат од внатрешните и надворешните фактори, да се стремат кон нивно навремено препознавање и правилно имплементирање во работњето, исто така и мора да проценат кога е потребно да се иницира промена во работењето за да обезбедат успешно работење и конкурентност на осигурителните компании.

ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА (REFERENCES)

1. Ристо Фотов , Катерина Фотова „ Осигурување“; Универзитет “ Гоце Делчев“ – Штип Економски факултет, Штип, 2014
2. Ackoff, R. L., *Redesigning the Future*. New York: Wiley, 1972.
3. Beckhard, R. & Harris, R., *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley, 1977.
4. Thomas V. Mecca „BASIC CONCEPTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE FOR ADMINISTRATIVE LEADERS“, Ed. D. September 25, 2004
5. Jeaw-Mei Chen, Mein-Woei Suen, Mei- Jong Lin, Fu-An Shieh „Organizational Change and Development“ ; “The National Civil Servant Training Institution” February, 2001
6. Beer, M. & Nohria, N., *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School, 2000.
7. Beer, M., *Organization Change & Development: A Systems View*, Goodyear, 1980.
8. Bridges, W., *Managing Transitions: Making the Most of Change*, Da Capo Press, 2003.
9. Percy Agreras Dastur *The Art Of Change Management: Implementing Change From The Top* “Embassy Book Distributors, Dec 1, 2010
10. Philippe Askenazy, Eva Moreno-Galbis „Technological and Organizational Changes, and Labor Flows: Evidence on French Establishments“; Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Institute for the Study of Labor , January, 2007
11. Милошевиќ Братислав „ Вовед во осигурувањето“ Универзитет Св. Климент Охридски- Битола, 2006
12. Д-р Миле Бијелиќ „ Осигурување и реосигурување “, Tectus, Загреб, 2002
13. Burke, W., *Organization Change: Theory & Practice*, Sage Publications, 2007.
14. Andrew Pettigrew , Howard Thomas & Richard Whittington „*Strategy and Management*“, London ECIY ISP , 2002
15. Cameron, E. & Green, M., *Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, 2004.
16. Брошура за Пазар на осигурување Агенција за супервизија на осигурување, Скопје, Октомври, 2011
17. Carnall, C., *Managing Change in Organizations* (4th Ed), Prentice Hall, 2003
18. Carnall, C., *Strategic Change*, Butterworth Heinemann, 1997.
19. Carr, D. & Hard, K., *Managing the Change Process: A Fieldbook for Change Agents, Team Leaders & Reengineering Managers*: McGraw-Hill, 1995.

20. Clarke, L., *The Essence of Change*, Prentice Hall, 1994.
21. Collins, J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Some Don't*, HarperCollins, 2001.
22. Conner, D., *Managing the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed & Prosper Where Others Fall*, Villard Books, 1993
23. Cummins, T. & Worley, C., *Organization Development & Change* (9th Ed), South-Western Publishing, 2009.
24. De Geus, A. & Senge, P., *The Living Company*, Harvard Business School Press, 1997.
25. Elliott, C., *Locating the Energy for Change: An Introduction to Appreciative Inquiry*, Internatioanl Institute for Sustainable Development, 1999
26. Gouillart, F. & Kelly, J., *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, 1995.
27. Hammer, M. & Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperBusiness, 1994.
28. Heath, C. & Heath, D., *Switch: How To Change Things when Change is Hard*, Broadway Books, 2010.
29. Hiatt, J. & Creasey, T., *Change Management*, Prosci Research, 2003.
30. Jellison, J., *Managing the Dynamics of Change*, McGraw-Hill, 2006.
31. Kanter, R., Stein, B. & Jick, T., *The Challenge of Organizational Change*, Free Press, 1992.
32. Kotter, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996
33. Lawler, E. & Worley, C., *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, 2006.
34. Lippitt, G., *Visualizing Change: Model Building and the Change Process*, University Associates, 1973.
35. Mitroff, I., *Planning for the Unthinkable*, John Wiley, 2003.
36. Nilikan, V. & Ramnaryan, S., *Change Management Altering Mindsets in a Global Context*, Response Books, 2006.
37. Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*, McGraw-Hill, 2006.
38. Quinn, R., *Deep Change: Discovering the Leader Within*, Jossey-Bass, 1996.
39. Senior, B. & Fleming, J., *Organizational Change* (2nd Ed), Prentice Hall, 2005.
40. Watkins, J. & Mohr, B., *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination*, Jossey-Bass, 2001.

41. PART OF A MODULAR TRAINING RESOURCE „ *Change management and communication*“Module 10 ,Australia, 2013
42. Wilson, D., *A Strategy of Change: Concepts & Controversies in the Management of Change*, Routledge, 1992.
43. Three Types of Change Management Models Bree Normandin; August 28, 2012
<http://quickbase.intuit.com/blog/2012/08/28/three-types-of-change-management-models/>